Heinz Dedering

Die soziale Anpassung des Industriebetriebes an den technischen Fortschritt

unter besonderer Berücksichtigung der Bundesrepublik Deutschland

1967

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547217_0023

DIE SOZIALE ANPASSUNG DES INDUSTRIEBETRIEBES AN DEN TECHNISCHEN FORTSCHRITT

unter besonderer Berücksichtigung
der Bundesrepublik Deutschland

I n a u g u r a l - D i s s e r t a t i o n

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft durch
die Rechts- und Staatswissenschaftliche
Fakultät der Westfälischen Wilhelms-
Universität zu Münster

vorgelegt von
Heinz Dedering
aus
Rödinghausen
b. Bünde (Westf)

1967

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Erster Berichterstatter: Prof. Dr. Pechan
Zweiter Berichterstatter: Prof. Dr. Boettcher
Dekan: Prof. Dr. Mülhaupt
Tag der mündlichen Prüfung: 24. Juli 1967

Inhaltsverzeichnis

Seite

Einleitung 1

Erstes Kapitel

Maßnahmen des Betriebes zur Milderung der sozialen Auswirkungen des technischen Fortschritts 6

I. Zielsetzungen des Betriebes 6

II. Vorbereitung der Maßnahmen 14

1. Planungsaufgaben zum Zwecke der Anpassung 14

a) Koordination der betrieblichen Teilpläne aufgrund der Interdependenz der betrieblichen Sachverhalte 14

b) Personal- und Sozialpläne bei technischen Umstellungen als Voraussetzung für anpassende Maßnahmen 15

c) Aus- und Fortbildungspläne bei technischem Fortschritt 19

2. Die Mitwirkung der Arbeitnehmer 20

a) In Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung 21

b) In Unternehmen mit einfacher Mitbestimmung 24

3. Information der Belegschaft über die Einführung der technischen Neuerung 27

a) Bedeutung der Information 27

b) Durchführung der Information 33

4. Präventionen zwecks Herabsetzung von Entlassungen 38

III. Durchführung der Maßnahmen 43

1. Änderung der Arbeitsorganisation 43

2. Änderung der Beschäftigungsverhältnisse 47

a) Feststellung der Freisetzungsquote 47

aa) Begriff 'Freisetzungseffekt' 47

ab) Ausmaß und Grad der Freisetzung 51

ac) Der Freisetzungseffekt unter Berücksichtigung von Produktivitätssteigerungen 53

Seite

b) Umsetzungen und Versetzungen von Arbeitskräften 56

ba) Auswahl der Arbeitskräfte 56

(1) Berücksichtigung gesetzlicher Bestimmungen 57

(2) Quantitative Auswahl 60

(a) Der abnehmende Bedarf an Arbeitskräften im Bereich der unmittelbaren Produktion 60

(b) Der zunehmende Bedarf an Arbeitskräften im Bereich der Wartung und Instandhaltung 63

(3) Qualitative Auswahl 64

(a) Abstimmung der individuellen Eignungen mit den beruflichen Anforderungen 64

(b) Berücksichtigung der betrieblichen Arbeitsbedingungen 73

(4) Spezielle Probleme beim Einsatz älterer Mitarbeiter in den Betriebsprozeß 82

bb) Information der Arbeitskräfte 86

c) Beschaffung neuer Arbeitskräfte 89

3. Umschulung und Einarbeitung der betroffenen Arbeitskräfte 90

a) Im Fall der Umsetzung 90

b) Im Fall der Versetzung 94

4. Mitarbeit der Belegschaft 94

5. Sicherung der Stellung der Arbeitnehmer in der sozialen Ordnung des Betriebes 97

a) Soziale Beziehungen im Betrieb 97

aa) Das Verhältnis zwischen Betriebsleitung und Arbeitnehmern 97

ab) Das Verhältnis zwischen unmittelbaren Vorgesetzten und Arbeitnehmern 102

ac) Das Verhältnis zwischen Angestellten und Arbeitern 106

b) Sicherung der Aufstiegsmöglichkeiten 115

c) Sicherung des sozialen Ansehens 121

Seite

6. Lohntechnische und lohnpolitische Maßnahmen der Anpassung 123

a) Überlegungen bei der Wahl der Lohnmethode 123

aa) Überprüfung der in der Industrie üblichen Lohnfindung im Hinblick auf ihre weitere Anwendbarkeit 123

(1) Die Lohngerechtigkeit als Kriterium der Lohnfindung 124

(2) Überprüfung der Methoden der Grundlohnbestimmung 126

(a) Die Einstufung der Lohngruppen 126

(aa) Allgemeines zu den Lohngruppen 126

(ab) Die Unzulänglichkeit der bisherigen Lohngruppeneinstufung 129

(b) Die Arbeitsbewertung 132

(ba) Allgemeines zur Arbeitsbewertung 132

(bb) Die Korrektur der Arbeitsbewertung 133

(3) Überprüfung der Leistungsentlohnung 138

(a) Allgemeines zum Leistungslohn 139

(b) Die Grenzen der Leistungsentlohnung 140

(4) Überprüfung der Zeitentlohnung 148

(a) Allgemeines zum Zeitlohn 148

(b) Die zukünftige Durchführung der Zeitentlohnung 149

ab) Maßnahmen bei der Einführung eines neuen Lohnsystems 151

(1) Das Anpassungsproblem 152

(2) Beteiligung des Betriebsrates 153

(3) Anforderungen an die Bewerter 155

(4) Information und Beteiligung der Arbeitnehmer 157

b) Einfluß auf die Lohnhöhe 157

ba) Erhöhung oder Verminderung des Verdienstes 157

Seite

bb) Möglichkeiten der Verdienstgarantie 158

(1) Die allgemeine Garantie des Verdienstes 158

(2) Spezielle Maßnahmen bei älteren Mitarbeitern 165

7. Zahlung von zusätzlichen Beträgen zum Zwecke der sozialen Sicherung 168

a) Ausgleich von unvermeidbaren sozialen Herabstufungen 168

b) Übernahme von zusätzlichen Ausgaben 169

c) Ausgleich von Nachteilen in der Sozialversicherung 170

8. Probleme bei der Entlassung von Arbeitskräften 172

a) Auswahl der Arbeitskräfte 172

aa) Berücksichtigung gesetzlicher Bestimmungen 172

ab) Quantitative und qualitative Auswahl 175

b) Information der Arbeitskräfte 178

c) Zahlung von zusätzlichen Zuwendungen 179

ca) Übergangshilfen 179

cb) Übertragung von Pensionsrechten 181

9. Folgerungen für die zukünftige Berufsausbildung 183

Z w e i t e s K a p i t e l

Probleme des Einsatzes zusätzlicher überbetrieblicher Instrumente 195

I. Zielsetzungen der überbetrieblichen Zusammenarbeit 195

II. Formen der überbetrieblichen Zusammenarbeit 196

1. Zwischenbetrieblicher Erfahrungsaustausch 196

2. Stellenvermittlung 196

3. Gemeinsame Aus- und Fortbildungseinrichtungen 199

4. Bildung von Fonds 201

a) Ziele für die Bildung von Fonds 201

b) Finanzierung der Fonds 206

c) Leistungen der Fonds 207

Seite

Drittes Kapitel

Probleme des Einsatzes außerbetrieblicher Instrumente 209

I. Zielsetzungen der außerbetrieblichen Institutionen 209

II. Maßnahmen der Tarifpartner 210

1. Beratung bei der Vorbereitung der Maßnahmen 210

2. Finanzielle Abhilfemaßnahmen 212

a) Verdienstgarantie 212

aa) Die allgemeine Garantie des Verdienstes 212

ab) Ausschluß von Verdienstminderungen bei älteren Arbeitnehmern 214

b) Ausgleich von Verlusten in der Rentenversicherung 218

c) Zuwendungen an entlassene Arbeitnehmer 219

ca) Übergangshilfen 219

cb) Zahlung von zusätzlichen Arbeitslosengeldern 223

3. Kündigung des Arbeitsverhältnisses 225

a) Verlängerung der Kündigungsfristen 225

b) Teilweise oder vollständige Unkündbarkeit 228

III. Maßnahmen der Arbeitsverwaltung 231

1. Präventive Maßnahmen 231

a) Förderung der Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat 231

b) Erweiterung der bestehenden Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten 233

2. Abhilfemaßnahmen 235

a) Information der Betriebsleitung über Arbeitsmöglichkeiten 235

b) Einarbeitung und Umschulung 237

c) Sozialleistungen 238

ca) Leistungen an die vom technischen Fortschritt betroffenen Arbeitnehmer 238

(1) Umschulungs- und Fortbildungsbeihilfen 238

Seite

(2) Erstattung zusätzlicher Ausgaben 241
(3) Verdienstausgleich 244
(4) Übergangshilfen 244
cb) Leistungen an den die technische Neuerung einführenden Betrieb 245

Schlußbetrachtung 247

Anhang
Betriebsuntersuchungen 250
Allgemeine Bemerkungen 250
Fallstudie 1: Rippenplattenfräserei 251
Fallstudie 2: Drahtstraße 265
Fallstudie 3: Feineisenstraße 279
Fallstudie 4: Mittelbandstraße 290

Literaturverzeichnis
1. Bücher 309
2. Aufsätze und periodische Veröffentlichungen 320

Einleitung

Die im Zuge des technischen Fortschritts auftretenden sozialen Probleme haben insofern an Bedeutung gewonnen, als sich die moderne Wirtschaft in einem starken Technisierungsschub befindet, der insbesondere durch die Hochmechanisierung und Automatisierung gekennzeichnet ist.

Dieser Übergang zu neuartigen fertigungstechnischen Verfahren [1] hat für die Arbeitnehmerschaft sowohl positive als auch negative Auswirkungen, d.h. einerseits können die Lebens- und Arbeitsverhältnisse der im wirtschaftlichen Bereich Tätigen durch die Veränderungen der betrieblichen Bedingungen infolge von Technisierungsmaßnahmen nicht oder nur unwesentlich zu deren Nachteil beeinflußt werden, unter Umständen sogar zu deren Vorteil, zum andern können die Auswirkungen aber auch derartig sein, daß Arbeitnehmern durch die neuen Gegebenheiten erhebliche soziale und finanzielle Nachteile erwachsen.
Das mag in der Weise geschehen [2], daß traditionelle Berufe fortfallen, sich ihre Inhalte verschieben oder daß neue Qualifikationen verlangt werden. Es kann auch sein, daß bewährte Lohnsysteme nicht mehr angewandt werden können oder daß einzelne Arbeitnehmer an niederer bewertete Arbeitsplätze umgruppiert werden und damit Lohneinbußen hinnehmen müssen. Vorhandene Aufstiegschancen können entfallen und die sozialen Beziehungen der Arbeitnehmer untereinander oder zu ihren Vorgesetzten können sich verändern. Wenn mit technischen Umstellungen Arbeitsplätze oder ganze Betriebsabteilungen verschwinden, so müssen die betroffenen Arbeitnehmer unter Umständen mit der Entlassung rechnen.

1 Siehe auch Art. Technischer Fortschritt (A.E. Ott), in: "Handwörterbuch der Sozialwissenschaften", Bd. 10, Stuttgart - Tübingen - Göttingen 1959, S. 302
2 Ausführliche Untersuchungen über diese Frage wurden u.a. vom Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung (im folgenden als 'Ifo-Institut' bezeichnet) in 30 Betrieben der BRD durchgeführt. Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen des technischen Fortschritts, Berlin - München 1962

Wesentlich für das Ausmaß der durch den technischen Fortschritt bedingten Wirkungen auf die Beschäftigten ist die Phase der wirtschaftlichen Entwicklung, in der sich die Gesamtwirtschaft bzw. der betreffende Wirtschaftszweig befindet. In einer stagnierenden Wirtschaft wird der technische Fortschritt andere Wirkungen hervorrufen als in einer Wirtschaft, die sich durch ein starkes Wachstum auszeichnet.

Wegen der möglichen nachteiligen Auswirkungen des technischen Fortschritts entsteht das Problem der sozialen Anpassung, d.h. es ergibt sich die Frage, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um eine bestmögliche Anpassung der Arbeitsverhältnisse und darüber hinaus der gesamten Lebenslage der betroffenen Arbeitskräfte an die veränderten Daten zu erreichen. Der Verfasser sah es als seine Aufgabe an, ein sozialpolitisches Instrumentarium zu entwickeln, mit dem es möglich ist, Benachteiligungen und Schäden der vom technischen Fortschritt Betroffenen zu vermeiden, zu kompensieren oder wenigstens zu vermindern. Gegenstand der Untersuchung sind die mit dem Einsatz dieser Instrumente verbundenen Probleme.
Alle Maßnahmen zusammen bilden ein soziales Anpassungssystem, das allerdings nicht in sich geschlossen ist, sondern je nach den konkreten betrieblichen Verhältnissen erweitert werden kann. Da die Anpassungsmaßnahmen je nach Struktur der Betriebe, der Art und dem Umfang der technischen Neuerungen und die erfolgenden Auswirkungen unterschiedlich sind, kann das Anpassungssystem lediglich als Modell betrachtet werden.

Dabei wird eine Begrenzung insofern vorgenommen, als lediglich der Industriebetrieb und die in ihm beschäftigten Arbeitnehmer Gegenstand der Untersuchung sind. Objekt der Betrachtung sollen aber nicht alle im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer sein, sondern nur die Arbeiter, nicht dagegen die Angestellten. Mit der Anpassung der sozialen und wirtschaftlichen Stellung der Angestellten an die als Folge der Anwendung des technischen Fortschritts veränderten Daten sind spezielle Probleme verbunden, die sich

aus den andersartigen sozialen Auswirkungen auf diese Beschäftigtengruppe im allgemeinen und auf den Verwaltungsbereich im besonderen ergeben. Die Behandlung dieser Probleme würde im Rahmen dieser Untersuchung zu weit führen.
Ob und inwieweit die möglichen Anpassungsmaßnahmen auf betrieblicher Ebene in der Praxis auch angewandt werden, hängt entscheidend von den Zielsetzungen der betreffenden Betriebe ab.
Grundsätzlich ist der Fall denkbar, daß der Betrieb sozialpolitische Maßnahmen lediglich im Rahmen der gesetzlichen und tarifvertraglichen Bestimmungen ergreift, sich im übrigen aber an dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip orientiert. Es ist aber auch möglich, daß der Betrieb im Hinblick auf die soziale Anpassung an den technischen Fortschritt über die tarifvertraglichen und gesetzlichen Vorschriften hinaus tätig wird. Diese zusätzliche Aktivität des Betriebes mag ethisch oder betriebspolitisch motiviert und entsprechend freiwilliger Art sein. Es kann aber auch sein, daß sich die Betriebsleitung bei ihren Dispositionen einem Druck seitens des Staates, der Gemeinden, der Gewerkschaften, der öffentlichen Meinung oder der im Betriebe Beschäftigten ausgesetzt sieht und deshalb die sozialen Interessen der Arbeitnehmer im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Möglichkeiten stärker berücksichtigt.
Das tatsächliche Verhalten der Betriebsleitungen hinsichtlich der Anpassung an den technischen Fortschritt wird bei der Erörterung der möglichen Instrumente berücksichtigt.
Bei seinen Untersuchungen stand dem Verfasser eine umfangreiche, unter anderem auch ausländische Literatur zur Verfügung. Da die USA das technisch am meisten entwickelte Land sind, wurde von der ausländischen Literatur insbesondere die amerikanische für die Bearbeitung des Themas herangezogen. Wegen der unterschiedlichen wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse sind die Ergebnisse der dort angestellten Untersuchungen jedoch nicht ohne weiteres auf westdeutsche Betriebe übertragbar. Entsprechend unterscheiden sich auch die Ausgangspunkte der Untersuchungen: In der

amerikanische Literatur geht es in erster Linie um Fragen, die sich mit der Vermeidung von Arbeitslosigkeit durch Schaffung neuer Arbeitsplätze befassen, in der BRD stehen dagegen die mit Umgruppierungen auftretenden Probleme im Mittelpunkt der Betrachtung.
Ferner stützt sich der Verfasser auf empirische Untersuchungen in vier westdeutschen Betrieben der eisenverarbeitenden Industrie [1], die während der Zeit von Oktober 1964 bis März 1965 von ihm durchgeführt worden sind.
Ursprünglich hatte der Verfasser die Absicht, Untersuchungen in einer Mehrzahl von Betrieben der Eisen- und Stahlindustrie vorzunehmen. Darin sollte festgestellt werden, ob und in welchem Umfange in der Praxis Maßnahmen zum Zwecke der sozialen Anpassung an den technischen Fortschritt effektiv ergriffen werden. Da aber nicht alle befragten Betriebsleitungen in gleichem Maße bereit waren, die gestellten Fragen erschöpfend zu beantworten - obwohl sie grundsätzlich ihr Interesse an einer wissenschaftlichen Bearbeitung dieses aktuellen Problems durch ihre Zustimmung für die Untersuchungen in ihren Betrieben bekundet hätten - mußte sich der Verfasser auf Untersuchungen in vier Betrieben, die der eisenverarbeitenden Industrie angehören, beschränken.

Die Untersuchung gliedert sich in drei Kapitel.
Das erste Kapitel behandelt das Problem der sozialen Anpassung aus der Sicht des einzelnen Betriebes. Es handelt sich vor allem um die folgenden Probleme: Zunächst um die Vorbereitung der sozialen Anpassung, insbesondere um die Planung der zu ergreifenden Maßnahmen und um die Information der Arbeitnehmer über die Einführung des technischen Fortschritts sowie um die Frage, inwieweit für die Arbeitnehmer Möglichkeiten bestehen, an der Vorbereitung der Maßnahmen mitzuwirken, dann um die Durchführung der Maßnahmen, vor allem um Veränderungen in der Personal- und Berufsstruktur und die sich daraus ergebenden Umgruppierungen, Entlassungen und

1 Siehe die Betriebsuntersuchungen auf S. 250 ff.

beruflichen Konsequenzen, um die Sicherung der sozialen Stellung der Arbeitnehmer im Betrieb sowie deren materielle Sicherung, um lohntechnische und lohnpolitische Maßnahmen und um Überlegungen betreffend die Berufsausbildung, Umschulung und Einarbeitung der Arbeitnehmer.
Das zweite Kapitel befaßt sich mit den zusätzlichen überbetrieblichen Instrumenten. Hierbei geht es um die freiwillige Zusammenarbeit mehrerer Betriebe, und zwar in der Weise, daß die Betriebe entweder nur die mit der Anpassung an den technischen Fortschritt gemachten Erfahrungen austauschen oder einzelne Funktionen auf überbetriebliche Institutionen übertragen.
Aus der Sicht außerbetrieblicher Institutionen wird das Anpassungsproblem im dritten Kapitel behandelt. Hier werden die effektiv realisierten und möglichen Maßnahmen der Tarifpartner und der Arbeitsverwaltung untersucht und kritisch gewürdigt.

Erstes Kapitel

Maßnahmen des Betriebes zur Milderung der sozialen Auswirkungen des technischen Fortschritts

I. Zielsetzungen des Betriebes [1]

In marktwirtschaftlichen Systemen bildet das erwerbswirtschaftliche Prinzip in der Regel die Grundorientierung der Betriebsleitung [2].

Diese Tatsache ist im Zusammenhang mit der sozialen Anpassung an den technischen Fortschritt insofern von Bedeutung, als der Ausgleich der als Folge des technischen Fortschritts eingetretenen finanziellen und sozialen Nachteile von Arbeitnehmern zunächst Kosten verursachen kann, die den erzielbaren Gewinn mindern und somit dem Erwerbsprinzip entgegen stehen. Wenn sich die Betriebsleitung also lediglich von dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip leiten läßt, ist daher nicht zu erwarten, daß sie Maßnahmen zum Zwecke der sozialen Anpassung an den technischen Fortschritt ergreift, zumindest dann nicht, wenn die sozialpolitischen Maßnahmen für den Betrieb eine finanzielle Belastung bedeuten.

Dies ändert sich, wenn den Beschäftigten die Möglichkeit der Mitbestimmung eingeräumt wird. In diesem Falle können die Arbeitnehmer bzw. ihre Vertreter einen Einfluß auf die Entscheidungen der Betriebsleitung im Hinblick auf die Anpas-

1 Entgegen der insbesondere in der Praxis vorgenommenen Abgrenzung zwischen Betrieb und Unternehmung, wonach die Unternehmung als die rechtliche und finanzielle Einheit, der Betrieb dagegen als die technisch-organisatorische Einheit, also als der eigentliche Produktionsbereich gilt, wird hier der herrschenden betriebswirtschaftlichen Lehre gefolgt, nach der Betrieb der Oberbegriff, Unternehmung als historische Variante des Betriebes der Unterbegriff ist. Nur weil das Mitbestimmungsrecht von Unternehmen spricht, soll bei den diesbezüglichen Ausführungen auch dieser Begriff verwandt werden.

2 Unter dem Begriff Betriebsleitung ist im folgenden das gesamte Management eines Betriebes zu verstehen. Es umfaßt also nicht nur die Betriebsführung als oberste Führungs- und Leitungsinstanz eines Betriebes (top-management), sondern alle Führungsebenen (top-management, middle-management, lower ranks of management).

sung an den technischen Fortschritt geltend machen [1]. Aber auch wo dies nicht oder nicht in paritätischer Form der Fall ist, können Maßnahmen der Anpassung stattfinden.
Das mag aus verschiedenen Gründen geschehen, die entweder auf außerbetriebliche oder auf innerbetriebliche Fakten zurückzuführen sind. Außerbetrieblicher Art können die Gründe für die Anwendung sozialpolitischer Maßnahmen insofern sein, als der Betrieb in die Gesamtgesellschaft eingeordnet und die Betriebsleitung infolgedessen in mehr oder minder starkem Maße gezwungen ist, sich den in der betrieblichen Umwelt geltenden Normen und Werten unterzuordnen. Innerbetriebliche Gründe für den Einsatz sozialpolitischer Instrumente ergeben sich aus den spezifischen Motiven und Zielsetzungen der Betriebsleitung.
Im einzelnen können die Gründe für die Anwendung sozialpolitischer Anpassungsmaßnahmen seitens der Betriebsleitung folgendermaßen klassifiziert werden:

(1) Außerbetriebliche Gründe
    (a) Verpflichtung aufgrund gesetzlicher und tarifvertraglicher Bestimmungen
    (b) Berücksichtigung der Wünsche und Ansprüche außerbetrieblicher Institutionen
(2) Aus der Zielsetzung der Betriebsleitung resultierende Gründe
    (c) Erhaltung des Betriebes als langfristiges Ziel
    (d) Vorwiegend ethische Antriebe.

Zu diesen Gründen sei nun im einzelnen kurz Stellung genommen.

(a) Verpflichtung der Betriebsleitung aufgrund gesetzlicher und tarifvertraglicher Bestimmungen

Die Betriebsleitung kann durch gesetzliche und tarifvertragliche Vorschriften verpflichtet sein, im Falle von technischen Neuerungen bestimmte Maßnahmen zu ergreifen [2]. Es handelt sich dabei also um Normen des Staates und der Gewerk-

1 Zur Mitbestimmung siehe S.20 ff.
2 Zu diesen tarifvertraglichen und gesetzlichen Bestimmungen siehe S. 210 ff. und S. 231 ff.

schaften, die absolut zwingend sind, d.h. die die Betriebsleitung unbedingt einhalten muß.

(b) Berücksichtigung der Wünsche und Ansprüche außerbetrieblicher Institutionen

Außerbetriebliche Organisationen und Interessenverbände können Wünsche und Ansprüche an den Betrieb herantragen. Dadurch kann die Betriebsleitung - je nach den Möglichkeiten dieser Institutionen, auf die betriebliche Willensbildung Einfluß zu nehmen - gezwungen werden, Instrumente zum Zwecke des Ausgleichs der negativen Folgen des technischen Fortschritts anzuwenden.
Es ist also durchaus möglich, daß sich die Betriebsleitung nicht nur durch absolut zwingende Normen in Form von tarifvertraglichen und gesetzlichen Regelungen veranlaßt sieht, sozialpolitische Anpassungsmaßnahmen zu ergreifen, sondern auch, wenn sie von außerbetrieblichen Institutionen in mehr oder weniger starkem Maße unter Druck gesetzt wird.
Dieser Druck kann z.B. vom Staat bzw. von der Arbeitsverwaltung, von den Gemeinden, den Gewerkschaften oder von der öffentlichen Meinung ausgehen.

Zunächst ist festzustellen, daß gerade durch die Sozialpolitik des Staates insbesondere in den letzten Jahren das 'soziale Gewissen' breiter Schichten in der BRD geweckt worden ist, so daß von hier aus ein gewisser Druck auf die Betriebsleitungen zur Anwendung sozialpolitischer Maßnahmen ausgehen konnte.
Aber auch ein weiterer Grund kann für die sozialpolitische Aktivität der Betriebsleitung im Hinblick auf die Anpassung an den technischen Fortschritt maßgeblich sein. Wenn die Betriebe von sich aus nicht bereit sind, zu einer Minderung der sozialen und finanziellen Benachteiligungen der vom technischen Fortschritt Betroffenen beizutragen, ist zu befürchten, daß der Staat durch eine entsprechende Gesetzgebung versucht, hier für einen Ausgleich zu sorgen. Das würde aber einen Eingriff bedeuten, durch den der Herrschaftsbereich des Betriebes eingeschränkt wird. Durch die Möglichkeit also, daß die Anwendung bestimmter sozialpolitischer

Instrumente zwecks Anpassung an den technischen Fortschritt aufgrund staatlicher Initiative für die Betriebsleitung obligatorisch wird und damit deren Handlungsspielraum eingeschränkt wird, kann die Betriebsleitung es für angezeigt halten, einer solchen Maßnahme vorzugreifen und diese Instrumente von sich aus anzuwenden.

Auch von den Gemeinden kann Einfluß auf die Entscheidungen der Betriebsleitung hinsichtlich der Anpassung an den technischen Fortschritt genommen werden, denn sie haben aus sozialen und wirtschaftlichen Gründen ein Interesse an der Vermeidung von Härten in ihrem Kompetenzbereich.

Der von den Gewerkschaften ausgehende wirksamste Druck wird in der Streikandrohung bestehen. Die Betriebsleitung wird hier um so eher nachgeben, je mehr die als Folge der Arbeitseinstellung zu erwartenden Kosten die mit den geforderten sozialen Maßnahmen verbundenen Kosten übersteigen.
Aber auch schon eine geringere Einflußnahme seitens der Gewerkschaften auf die betriebliche Willensbildung kann die Betriebsleitung veranlassen, sozialpolitische Maßnahmen zu ergreifen. So werden die Gewerkschaften in der Lage sein, einen Einfluß auf die sozialpolitischen Entscheidungen der Betriebsleitung über ihre Vertreter in den Organen der betrieblichen Mitbestimmung auszuüben. Dabei ist zu bedenken, daß die direkte und indirekte Einflußnahme der Gewerkschaften auf die sozialen Maßnahmen der Betriebsleitung in Betrieben, in denen neben dem Betriebsrat auch ein Aufsichtsrat mit Beteiligung von Arbeitnehmervertretern besteht, im allgemeinen wesentlich größer ist als in Betrieben, in denen nur ein Betriebsrat vorhanden ist.
Noch größere Möglichkeiten, die Entscheidungen der Betriebsleitung im Hinblick auf die zu ergreifenden sozialpolitischen Maßnahmen zu beeinflussen, haben die Gewerkschaften in Betrieben mit qualifizierter Mitbestimmung.

Angesichts der Tatsache, daß sowohl die Beziehungen des Betriebes zu anderen Institutionen als auch die Beziehungen der Betriebsleitung zu den im Betriebe Beschäftigten Gegen-

stand öffentlicher Kritik sein können, kann auch die öffentliche Meinung auf die betriebliche Willensbildung Einfluß nehmen. Der Ruf des Betriebes in der Öffentlichkeit wird unter anderem von dessen Leistungen auf sozialem Gebiet bestimmt. Von hier aus können Wirkungen auf die einzelnen betrieblichen Funktionen ausgehen, z.B. auf die Arbeitskräftebeschaffung, die Anwerbung von Kunden und Lieferanten, insbesondere von staatlichen Auftraggebern, wodurch wiederum politische Interessen berührt werden.

(c) Erhaltung des Betriebes als langfristiges Ziel der Betriebsleitung

Als weiterer Grund für die sozialpolitische Aktivität der Betriebsleitung im Hinblick auf die Vermeidung oder Verminderung von Benachteiligungen der vom technischen Fortschritt betroffenen Arbeitnehmer kann die Zielsetzung der Betriebsleitung angeführt werden, den Betrieb auf die Dauer am Leben zu erhalten.

Es wurde bereits ausgeführt, daß die sich lediglich am Erwerbsprinzip orientierende Betriebsleitung keine sozialen Anpassungsmaßnahmen ergreifen wird. Diese, auf die kurze Periode gerichtete Betrachtungsweise erfährt eine wesentliche Modifizierung, wenn Aussagen über die Handlungsweise der Betriebsleitung unter Berücksichtigung einer langen Periode gemacht werden. Dann können neben das Erwerbsprinzip weitere Ziele treten, denen die dauerhafte Erhaltung des Betriebes als oberster Betriebszweck gemeinsam ist. Der Gewinn ist dann lediglich das äußere Zeichen für die Chance des Betriebes, in seiner Umwelt langfristig bestehen zu können.

So betrachtet werden die sozialpolitischen Maßnahmen zwar zunächst Kosten verursachen, aber sie werden in der Hoffnung angewandt, daß sie in einem späteren Zeitpunkt zu einer Erhöhung des Ertrages führen und damit dazu beitragen, daß der Betrieb in der Zukunft überlebt. Das sei näher erläutert.

Der Betrieb ist ebenso wie der Staat und die Gewerkschaften ein Herrschaftsverband, der aus erwerbswirtschaftlichen Gründen bestrebt ist, seinen Anspruch auf Herrschaft gegenüber den konkurrierenden Herrschaftsverbänden einerseits und

gegenüber den Belegschaftsmitgliedern andererseits zu legitimieren [1]. Gegenüber dem Staat und den Gewerkschaften ist der Betrieb bestrebt, seine Herrschaft dadurch zu legitimieren, indem er die Übereinstimmung seiner Maßnahmen mit den gesellschaftlichen Normen und Werten hervorhebt, diese respektiert und anerkennt. Das versucht der Betrieb unter anderem mit den sich ihm bietenden Mitteln der Sozialpolitik [2].

Zum andern wird die Betriebsleitung bemüht sein, sich zur Festigung ihres Herrschaftsanspruchs jeglichem Einfluß von innen und/oder von außen zu entziehen. Deshalb wendet sie Instrumente zum Zwecke der Kompensation der negativen Auswirkungen des technischen Fortschritts von vornherein an. Diesem Vorgehen liegt wohl die Überlegung zugrunde, daß die Arbeitnehmer bei einem vollkommenen Verzicht auf die Anwendung sozialpolitischer Anpassungsmaßnahmen dem Betrieb entfremdet und zu sehr an die außerbetrieblichen Institutionen, insbesondere an die Gewerkschaften gebunden werden und daß sich dadurch die Möglichkeiten der Einflußnahme dieser Organisationen und Interessenvertretungen auf den Betrieb erhöhen, wodurch der Betrieb in seinen Herrschaftsrechten beschnitten und damit ein möglichst hoher Gewinn nicht erreicht werden kann.

Die mit diesen sozialpolitischen Maßnahmen verbundenen Kosten können als Preis betrachtet werden, den die außerbetrieblichen Organisationen für die Ausübung von Herrschaft vom Betrieb verlangen.

Die Legitimation der betrieblichen Herrschaft gegenüber den Beschäftigten erfolgt durch die Übernahme bestimmter sozialer Leistungen an die Betriebsangehörigen, wofür von diesen

1 Siehe M. Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriß der verstehenden Soziologie, vierte, neu herausgegebene Auflage, 1. Hbd., Tübingen 1956, S. 122 ff.
Zu den hier angeschnittenen Problemen siehe auch R. Reichwein, Funktionswandlungen der betrieblichen Sozialpolitik, Eine soziologische Analyse der zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen, Diss., Köln und Opladen 1965, S. 155 ff.

2 Reichwein spricht von einer Legitimationsfunktion der betrieblichen Sozialpolitik. Siehe R. Reichwein, a.a.O. S. 155 ff.

Treue, Gehorsam, Zuverlässigkeit erwartet wird. Hier erscheint der Betriebsleitung die Aufrechterhaltung des Betriebes und damit der betrieblichen Herrschaft langfristig nur gewährleistet, wenn auch für die soziale Befriedigung der im Betrieb Tätigen gesorgt wird. Das heißt also, daß die Betriebsleitung grundsätzlich aus betriebspolitischen Erwägungen heraus gewisse soziale Aspekte des technischen Fortschritts mit in ihre wirtschaftlichen Überlegungen einbezieht.

Des weiteren verdient der Hinweis Beachtung, daß der Betrieb mit dem Staat und den Gewerkschaften um die Loyalität der in die Belegschaft des Betriebes und zugleich in die Gesellschaft eingegliederten Arbeitnehmer konkurriert. Es kommt dem Betrieb darauf an, die Arbeitnehmer stärker an sich zu binden, d.h. sie formell und innerlich zu verpflichten. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt der Betrieb sozialpolitische Mittel zum Zwecke der Anpassung an den technischen Fortschritt ein.

Die Betriebsleitung kann ihr Ziel, die dauernde Erhaltung des Betriebes, auch verfolgen, wenn sie sozialpolitische Instrumente einsetzt, die auf die Verbesserung der Beziehungen und Bedingungen im Betrieb gerichtet sind. So können die Maßnahmen der Betriebsleitung auf die richtige Anpassung und Eingliederung der Arbeitskräfte in das Betriebsganze gerichtet sein [1]. Die Betriebsleitung wird bestrebt sein, durch Maßnahmen etwa auf dem Gebiete der Aus- und Fortbildung das geistige, sittliche und moralische Niveau der Arbeitnehmer zu heben. Dadurch kann die Mitarbeit der Beschäftigten gefördert, ihre freiwillige Zustimmung zu den Maßnahmen der Betriebsleitung erreicht und schließlich das Betriebsklima verbessert werden.

Die Leistungen des Betriebes, die zum Zwecke der Anpassung an den technischen Fortschritt aus Gründen der Erhaltung des Betriebes auf lange Sicht ergriffen werden, haben demnach

1 Zur Integration der Arbeitnehmer in den Betrieb siehe näheres bei G. Friedmann, Der Mensch in der mechanisierten Produktion, Köln 1953, S. 347 ff.

grundsätzlich zwei Aspekte [1], die in Wirklichkeit in einem engen Zusammenhang stehen: Einmal sind sie auf die Konsolidierung und Stabilisierung der betrieblichen Herrschaft nach innen und außen gerichtet, zum andern auf die Verbesserung der vielfältigen Beziehungen und Bedingungen im Betrieb.

(d) Vorwiegend ethische Motive der Betriebsleitung
Denkbar ist auch der Fall, daß die sozialpolitischen Maßnahmen der Betriebsleitung nicht auf egoistische Antriebe zurückzuführen sind, sondern altruistisch, d.h. karitativ und humanitär motiviert sind. Die Maßnahmen haben also den Charakter von sozial-fürsorgerischen Leistungen, die vorwiegend ethischen Motiven entsprungen sind.

Welcher der angeführten Gründe für die Betriebsleitung auch der Anlaß sein mag, sozialpolitische Instrumente zum Zwecke der Anpassung an den technischen Fortschritt anzuwenden, in jedem Fall ist zu bedenken, daß diese Instrumente Kosten verursachen können, die verdient, d.h. durch den Erlös gedeckt werden müssen. Diese Voraussetzung ist in der Praxis aber nicht immer gegeben. Betriebe werden oft durch Einflüsse des Marktes gezwungen, mit ihren Preisen vorübergehend bis an die kurzfristige Preisuntergrenze herunterzugehen. Stehen keine Finanzreserven zur Verfügung, werden die Sozialleistungen dann als Einnahmen nicht realisiert, zumindest dann nicht, wenn sie fixe Kosten sind (z.B. rechtsverbindliche Pensionsleistungen, Ausgleichszahlungen für Verluste in der Sozialversicherung, langfristige Lohnausgleichszahlungen). Die sozialpolitische Aktivität der Betriebsleitung findet also ihre Grenze in den erreichbaren Preisen und/oder in der Möglichkeit, Finanzreserven auszuschöpfen.
Hieraus wird deutlich, daß die Möglichkeiten der Betriebsleitung, sozialpolitische Ausgleichsmaßnahmen im Falle des technischen Fortschritts zu ergreifen, durch rein wirtschaftliche Fakten begrenzt sind. So werden im konkreten Fall auch nicht alle in dieser Untersuchung erörterten Anpassungsmaß-

1 Vgl. auch R. Reichwein, a.a.O. S. 161

nahmen zur Anwendung gelangen, sondern die Betriebsleitung hat - soweit sie nicht gesetzlich oder tarifvertraglich vorgeschrieben sind - die Wahl zwischen den einzelnen Maßnahmen.

Um Mißverständnissen vorzubeugen, sei noch hinzugefügt: Die Aussagen, die über das hier zur Disskussion stehende sozialpolitische Instrumentarium gemacht werden, sind nicht normativ im Sinne von Empfehlungen aufzufassen, sondern es handelt sich um einen Katalog von möglichen Anpassungsmaßnahmen [1]. Dabei wird untersucht, wann und in welcher Form die einzelnen Maßnahmen geeignet erscheinen, die negativen Folgen der vom technischen Fortschritt betroffenen Beschäftigten zu kompensieren oder wenigstens zu mildern.

II. Vorbereitung der Maßnahmen

1. Planungsaufgaben zum Zwecke der Anpassung

a) Koordination der betrieblichen Teilpläne aufgrund der Interdependenz der betrieblichen Sachverhalte

Die Funktion eines Betriebes wird durch vielzählige, unterschiedliche Einzeltätigkeiten gewährleistet, die im zeitlichen Nacheinander und Nebeneinander systematisch vollzogen werden.

Diese verschiedenen Einzeltätigkeiten lassen sich entsprechend den drei betrieblichen Sphären, der technischen, wirtschaftlichen und sozialen Sphäre, in Teilbereiche ordnen, die sich aber im konkreten Fall nicht voneinander trennen lassen, sondern vielmehr wegen des einheitlichen Charakters des Betriebes ineinander fließen und ein systematisches Ganzes bilden. Diesem Umstand wird durch die Aufstellung von Globalplänen Rechnung getragen.

Trotzdem sind neben einer Globalplanung für den ganzen Betrieb Teilplanungen für die einzelnen Betriebsbereiche und Sachverhalte vorzunehmen, die in verschiedenen Einzelplänen ihren Niederschlag finden. Das gilt um so mehr, je größer das Maß an Unübersichtlichkeit des betrieblichen Prozesses ist. In diesem Fall wird die Planung zu um so größeren Er-

1 Das schließt nicht aus, daß bei der Erörterung der einzelnen Maßnahmen auch Vorschläge für die Verhaltensweise der Betriebsleitung gemacht werden.

folgen führen, je mehr detaillierte Planungen vorgenommen werden und je besser diese Pläne miteinander verknüpft sind [1].

Alle Teilpläne sind nun so aufeinander abzustimmen, daß der einheitliche Charakter der Planung entsprechend dem globalen Gefüge des Betriebes zum Vorschein kommt.

b) Personal- und Sozialpläne bei technischen Umstellungen als Voraussetzung für anpassende Maßnahmen

Die Realisierung des technischen Fortschritts erfordert nicht nur Planungsaufgaben in technischer und kaufmännischer Hinsicht, von gleicher Wichtigkeit sind die hiermit zusammenhängenden rein personellen und sozialen Fragen, und zwar insbesondere die Probleme einer langfristigen Personalplanung, die bei jeder technischen Umstellung anders geartet und gelagert sind und infolgedessen durch personelle Detailpläne einer entsprechenden Revision unterzogen werden müssen.

Nun konnte in den USA beobachtet werden, daß bei technischen Umstellungen oft eine "systematische Konzeption" fehlte und daß die Einstellungen der Betriebsleitungen in dieser Angelegenheit vielmehr nur einseitig technisch orientiert waren ("maschinelle Konzeption") [2]. Damit soll folgendes gesagt werden: Die Betriebsleitungen berücksichtigten in ihren Planungen in traditioneller Weise zwar die technische und finanzielle Seite der technischen Umstellungen, außer Ansatz blieben aber die personellen und sozialen Folgen und Begleiterscheinungen. Um die betroffenen Arbeitnehmer kümmerte man sich nur insoweit, als sie für die technischen und rein kaufmännischen Fakten von Belang waren.

Ebenso haben Untersuchungen in mehreren westdeutschen Betrieben ergeben, daß systematisch aufgebaute Personalpläne

1 Siehe E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 5. Auflage, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1960, S. 57

2 W. Buckingham, Automation und Gesellschaft, Frankfurt 1964, S. 161 f.

nur in wenigen Fällen aufgestellt werden und daß die anstehenden Aufgaben in Form von Improvisationen ausgeführt werden, wodurch aber durchaus vermeidbare Reibungen im personellen Sektor entstehen [1]. Derartige Reibungen können nur dann vermieden werden, wenn jeder systematischen und frühzeitigen Planung vor der Improvisation der Primat zukommt. Angesichts dieser Tatsache fordert Friedrichs die Aufstellung von sogenannten allgemeinen Beschäftigungsplänen, in denen Ausmaß und Struktur der Anforderungen festzulegen sind, die die gegenwärtig und zukünftig in einem Betriebe bzw. in einer Betriebsabteilung vorhandenen Arbeitsplätze an die Arbeitenden stellen [2]. Mit der Aufstellung eines solchen Planes wird das Ziel verfolgt, die möglichen Veränderungen in der Zusammensetzung der Belegschaft sowie die wirtschaftlichen und technischen Bedingungen im Betrieb wenigstens fünf Jahre im voraus schätzen zu können. Die einzelnen Plandaten sind dann zweimal im Jahr zu überprüfen. Diese zeitraumbezogene, ihrem Wesen nach dynamische Beschäftigungsplanung kann nun lediglich die Grundlage für weitere Teilpläne bilden [3]. Die Betriebsleitung kann anläßlich jeder geplanten technischen Umstellung entsprechend dem Investitionsplan einen sogenannten Personalplan als Teilplan der gesamten Betriebsplanung aufstellen. In diesem Plan sind sämtliche Daten festzuhalten, die in personeller Hinsicht durch die technische Neuerung eine Änderung erfahren werden. Es handelt sich insbesondere um die Beschreibung der neuen Arbeitsplätze mit ihren unterschiedlichen Anforderungen an die Arbeitnehmer und die damit zusammenhängenden Probleme der Einarbeitung und Umschulung, die Beschaffung der erforderlichen Arbeitskräfte entweder durch Anwerbung über den

1 Siehe RKW, Personalplanung bei Umstellung des Arbeitsplatzes, Essen 1961, S. 5

2 Siehe G. Friedrichs, Planning social adjustment to technological chance at the level of the undertaking, in: "International Labour Review", Jg. 92, Nr. 2, Genf 1965, S. 94 f.

3 So auch Friedrichs, der auf den allgemeinen Beschäftigungsplan einen sozialen Anpassungsplan aufbauen will. Siehe G. Friedrichs, Planning ... a.a.O. S. 95. Zu den sozialen Anpassungsplänen siehe S. 17 f.

Arbeitsmarkt oder aus der eigenen Belegschaft, die weitere Verwendung bzw. Entlassung freigesetzter Mitarbeiter [1].

Neben einem solchen umfassenden Personalplan wäre zum Zwecke der Gewährleistung einer reibungslosen und zufriedenstellenden Anpassung an den technischen Fortschritt die Aufstellung eines Sozialplanes bei jeder technischen Umstellung angebracht.

In diesem Plan sind alle sozialen Folgen und die daran anknüpfenden Anpassungsmaßnahmen festzulegen sowie die mit der technischen Neuerung verbundenen, für soziale Zwecke bestimmten Einnahmen und Ausgaben aufzuführen. Im Gegensatz zum laufenden, systematischen Finanz- oder Absatzplan handelt es sich beim Sozialplan nicht um eine zeitraumbezogene Aufstellung, sondern um einen gelegentlich durchgeführten Plan, denn Ausgangspunkt ist ein Objekt, nämlich die technische Neuerung.

Der Sozialplan wäre zum frühestmöglichen Zeitpunkt aufzustellen. Die Notwendigkeit dieser Forderung wird durch die Tatsache unterstrichen, daß technische Umstellungen aus Gründen der Konkurrenzfähigkeit oft kurzfristig vorgenommen werden.

Solche Sozialpläne unterscheiden sich grundsätzlich von den in den Betrieben des westdeutschen Kohlebergbaus weit verbreiteten sozialen Anpassungsplänen. Während es sich bei den sozialen Anpassungsplänen des Kohlebergbaus meist um Betriebsvereinbarungen zwischen der Betriebsleitung und dem Betriebsrat über die den von der Stillegung von Zechen betroffenen Arbeitnehmern zu gewährenden finanziellen Hilfen handelt [2], ist der Sozialplan eine systematische Aufstellung

1 Siehe RKW, Personalplanung ... a.a.O.

2 Die Gewerkschaften fordern den Abschluß von sozialen Anpassungsplänen in Form von Tarifverträgen. Siehe G. Friedrichs, Sozialökonomische Wirkungen von Automation und technischem Fortschritt, Sonderdruck aus: "Automatisierung", Europäische Industrie-Zeitschrift, 8. Jg., Heft 4, Heidelberg 1963, S. 22 und DAG, Zehn Punkte-Programm der DAG zur Automation, Hamburg o.J. Diese Verträge sollen in betriebsnaher Form abgeschlossen werden. Betriebsnahe Tarifverträge sind Verträge, "die betrieblich gewachsene

(Fortsetzung der Fußnote S. 18)

der aufgrund der Einführung einer technischen Neuerung sich ergebenden sozialen Auswirkungen sowie der daran anknüpfenden sozialpolitischen Anpassungsmaßnahmen.
Es handelt sich also nicht nur um eine bloße Gegenüberstellung von Einnahmen (finanzielle Mittel, die der Betrieb von über- und außerbetrieblichen Institutionen zum Zwecke der Anpassung an den technischen Fortschritt erhält) und Ausgaben (finanzielle Mittel, die der Betrieb zum Zwecke des Ausgleichs der negativen Folgen veranschlagt), sondern um eine Aufführung aller sozialen Folgen und sozialpolitischen Anpassungsmaßnahmen, auch um solche, die nicht unmittelbar mit Einnahmen und/oder Ausgaben verbunden sind. Der Sozialplan baut ebenso wie der Personalplan auf dem Investitionsplan auf, der in technischer und finanzieller Hinsicht die Grundlage bildet. So ergibt sich ein interdependentes Ganzes, das zwar in einzelnen Teilplänen seinen Niederschlag findet, das aber doch die 'systematische Konzeption' der Betriebsleitung erkennen läßt.

Die Aufstellung von Sozialplänen der hier beschriebenen Art scheint in der Industrie nicht üblich zu sein. Zumindest sind in der Literatur keine Angaben darüber zu finden. In

Lohn- und Arbeitsbedingungen so weit wie möglich in tarifvertragliche Normen mit Rechtsanspruch zu bringen suchen" (F. Salm, Betriebsnahe Tarifverträge, in: "Der Gewerkschafter", Monatsschrift für die Funktionäre der IG Metall, 9. Jg., Nr. 8, S. 1)
Von den verschiedenen Formen der betriebsnahen Tarifvertragsgestaltung (siehe näheres hierzu bei H. Deckers, Betrieblicher oder überbetrieblicher Tarifvertrag? Die unterschiedlichen räumlichen Geltungsbereiche der Tarifverträge und ihre wirtschafts- und gesellschaftspolitische Beurteilung, dargestellt im Vergleich Deutschland - USA, Münster 1960) käme für den Abschluß von Sozialplänen zwischen Gewerkschaft und Betriebsleitung der Zusatztarifvertrag in Frage. Dabei müßte von dem regionalen Tarifvertrag ausgegangen werden. Somit würde eine Ergänzung dieses Vertrages erfolgen. In der BRD sind bisher allerdings soziale Anpassungsmaßnahmen geschlossen nicht in Firmenzusatztarifverträgen geregelt worden. Verbreitet ist dagegen aber die Erweiterung von regionalen Tarifverträgen durch sog. Sicherungsklauseln, und zwar in Form von Besitzstandsklauseln. Siehe näheres hierzu auf S. 209 f. und S. 212 ff.

den vom Verfasser zu diesem Zwecke untersuchten Betrieben der eisenverarbeitenden Industrie wurden sie ebenfalls nicht vorgefunden.
Bei technischen Änderungen behelfen sich die Betriebsleitungen meist mit unterschiedlichen Improvisationen. Die sozialpolitische Anpassung an den technischen Fortschritt kann aber wesentlich einfacher und reibungsloser vonstatten gehen, wenn die Betriebsleitung solche Pläne aufstellt. Allerdings wird es nicht immer möglich sein, alle Fakten genau vorauszuplanen. Aus diesem Grunde muß der Plan entsprechend elastisch angelegt sein, damit auch unerwartete Auswirkungen und damit verbundene notwendige Anpassungsmaßnahmen berücksichtigt werden können [1].

c) Aus- und Fortbildungspläne bei technischem Fortschritt

Der technische Fortschritt hat Änderungen der beruflichen Anforderungen zur Folge, die bei der Ausarbeitung der Aus- und Fortbildungssysteme zu berücksichtigen sind. Jedes Aus- und Fortbildungssystem sollte in der betrieblichen Praxis in Plänen, die je nach Betriebsgröße und Umfang des gesamten betrieblichen Bildungswesens zu differenzieren und mit denen der Berufsschule abzustimmen sind [2], ihren Niederschlag finden. Solche Aus- und Fortbildungspläne enthalten die Erläuterung der Aus- und Fortbildungsziele und geben darüber hinaus Anregungen und Hinweise für die Durchführung sämtlicher

1 Siehe hierzu A.R. Weber, Betriebliche Anpassungen an technische Änderungen, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. II, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965, S. 843

2 Die sich durch den technischen Fortschritt ergebenden Probleme betreffend die Ausbildung des Nachwuchses werden in England seit Jahren in Zusammenarbeit mit den Ausbildungsinstituten und im Rahmen der gesamten Ausbildungsmöglichkeiten behandelt. Siehe hierzu A.A. Part, Education and Automation, British Conference on the Social and Economic Effects of Automation, Harrogate 1961.
(Fortsetzung der Fußnote siehe S. 20)

Bildungsmaßnahmen. Sie bilden den Rahmen für die gesamte Aus- und Fortbildung von Arbeitnehmern in einem Betrieb. Das in derartigen Plänen festgelegte Bildungsziel kann nicht mehr ein Beruf im traditionellen Sinne sein, sondern ein praktisches und geistiges Niveau, das eine möglichst hohe Anpassungsfähigkeit an die sich ändernde Technik und an die damit verbundenen Veränderungen der betrieblichen Arbeitsverhältnisse und Arbeitsanforderungen sichert [1].

2. Die Mitwirkung der Arbeitnehmer

Die Arbeitnehmer in einem Betriebe können indirekt durch die Organe, in denen sie vertreten sind, oder die zumindest ihre Interessen wahrzunehmen haben, zum Teil an den Entscheidungen der Betriebsleitung mitwirken. Dabei gehen die Mitwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer in Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung wesentlich weiter als die der Arbeitnehmer in Unternehmen mit nur einfacher Mitbestimmung. Organe der einfachen Mitbestimmung sind der zu einem Drittel mit Vertretern der Arbeitnehmer besetzte Aufsichtsrat (§§ 76, 77 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)) und der mit sozialen Funktionen ausgestattete Betriebsrat (§ 8 ff. BetrVG). Als Organe der qualifizierten Mitbestimmung bestehen in den im § 1 Mitbestimmungsgesetz (MitbG) aufgeführten Unternehmen (Unternehmen im Bergbau und in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie) neben dem Betriebsrat die Institution des Arbeitsdirektors (§ 13 MitbG) und der paritätisch besetzte Aufsichtsrat (§ 4 MitbG).

Die folgenden Ausführungen befassen sich mit der Bedeutung,

Über die Zusammenarbeit mit den Berufs- und Fachschulen äußern sich Betriebe in der BRD folgendermaßen:

keine Angaben	29 Betriebe
kein Kontakt	17 "
von Fall zu Fall Kontakt, meist bei negativen Vorfällen	11 "
regelmäßige Zusammenarbeit	22 "

Siehe F. Goossens, Die Praxis der Ausbildung und Fortbildung im Betrieb, Eine Untersuchung des Arbeitskreises für Soziale Betriebspraxis München, München/Düsseldorf 1952, S. 50 f.

1 Näheres zur Berufsausbildung siehe auf S. 183 ff.

die den Organen der qualifizierten und einfachen Mitbestimmung bei der Planung von technischen Neuerungen und den daran anknüpfenden Anpassungsmaßnahmen zukommt.

a) In Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung

Als Organe der qualifizierten Mitbestimmung gelten der im allgemeinen mit personellen und sozialen Aufgaben betraute Arbeitsdirektor und der paritätisch besetzte Aufsichtsrat [1].

Das Mitbestimmungsrecht des Arbeitsdirektors erstreckt sich in der Regel aufgrund seiner gleichberechtigten Stellung im Vorstand auf alle unternehmerischen Entscheidungen, also auch auf die Entscheidung, ob eine technische Neuerung eingeführt werden soll sowie ob und welche Maßnahmen zum Zwecke der sozialen Anpassung ergriffen werden sollen.

In welchem Maße der Arbeitsdirektor nun seinen Einfluß bei diesen Entscheidungen geltend machen kann, wird im wesentlichen von seinen Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften abhängen. Der Verfasser konnte bei seinen Untersuchungen feststellen, daß der Arbeitsdirektor nur dann seine Zustimmung zu der Einführung von technischen Neuerungen gab, wenn damit gleichzeitig der soziale Besitzstand der betroffenen Arbeitnehmer zufriedenstellend gesichert wurde [2].

Schmidt berichtet, daß die infolge von Zechenstillegungen erwarteten sozialen Nachteile der betroffenen Arbeitnehmer

1 Selbstverständlich besteht auch in Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung ein Betriebsrat. Des weiteren kann auch ein Wirtschaftsausschuß vorhanden sein. Da aber auf die Bedeutung dieser Institutionen bei der Planung von technischen Änderungen und bei der darauf folgenden sozialen Anpassung in dem Abschnitt über die Mitwirkung der Arbeitnehmer in Unternehmen mit einfacher Mitbestimmung näher eingegangen wird, erübrigt sich hier eine diesbezügliche Auseinandersetzung. Siehe hierzu S. 24 ff.

2 Ähnliche Feststellungen treffen auch F. Voigt, Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Unternehmungen, in: "Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung", Schriften des Vereins für Sozialpolitik, N.F., Bd. 24/I, hrsg. v. W. Weddigen, Berlin 1962, S. 267 und C.D. Schmidt, Die Krise im Steinkohlenbergbau und ihre soziale Problematik unter besonderer Berücksichtigung des Ruhrgebietes, Diss., Münster 1967, S. 389

in den meisten Fällen durch die Existenz des Arbeitsdirektors im Mittelpunkt der unternehmerischen Beratungen standen und den technisch-organisatorischen Problemen vorangestellt wurden [1]. Die Arbeitsdirektoren versuchten insbesondere Leistungsminderungen und Zurückstufungen möglichst zu umgehen bzw. Ausgleichszahlungen durchzusetzen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß in den Fällen, in denen kein Arbeitsdirektor mitwirkte bzw. sich nicht durchsetzen konnte, erheblich mehr Schwierigkeiten bei der Anpassung an die veränderten Gegebenheiten auftraten als in den Stillegungsfällen, in denen der Arbeitsdirektor der Verlegungskommission angehörte und bei der Planung der Anpassung mitwirken konnte [2]. Andererseits verdient der Hinweis Beachtung, daß eine Durchsetzung von sozialpolitischen Maßnahmen seitens des Arbeitsdirektors ohne Rücksicht auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens in den von Schmidt untersuchten Betrieben nicht festgestellt wurde [3].

Dem Aufsichtsrat als zweite Institution der qualifizierten Mitbestimmung ist aufgrund seines Rechtes, die Geschäftsführungsbefugnis des Vorstandes im Innenverhältnis einzuschränken, die Möglichkeit gegeben, einen Einfluß auf die von der Betriebsleitung vorzunehmende Vorbereitung der sozialen Anpassung an den technischen Fortschritt auszuüben, d.h. er ist berechtigt, die im Sozialplan festgelegten Maßnahmen zum Zwecke des Ausgleichs der sozialen Nachteile des technischen Fortschritts von vornherein nicht zu gestatten und andere dafür vorzuschlagen.
Wenn die Satzung die Regelung enthält, daß technische Änderungen sowie Umgruppierungen und Entlassungen größeren Ausmaßes nur mit Zustimmung des Aufsichtsrates vorgenommen werden dürfen, so wird der Einfluß der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat insbesondere dann groß sein, wenn die Arbeitnehmerschaft das sog. 11. (bzw. 15. oder 21.) Mitglied stellt und eine stabile Interessenlage vorliegt, d.h. wenn die Ar-

1 Siehe C.D. Schmidt, a.a.O. S. 291
2 Ebenda S. 392
3 Ebenda S. 396

beitnehmervertreter im Aufsichtsrat geschlossen auftreten. Oft ist es aber so, daß das Interesse der Belegschaftsvertreter hauptsächlich auf das eigene Unternehmen gerichtet ist, während sich die Vertreter der Gewerkschaften bei den anstehenden Entscheidungen mehr von gesamtwirtschaftlichen Erwägungen leiten lassen [1]. Bei Zechenstillegungen zum Beispiel war die Haltung der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat besonders dann weniger ablehnend, wenn die sozialen Benachteiligungen der Betroffenen durch einen großzügig angelegten sozialen Anpassungsplan weitgehend kompensiert werden konnten, während für die Vertreter der Belegschaft mehr kurzfristige Überlegungen im Mittelpunkt der Betrachtung standen, die auf die Sicherung der Arbeitsplätze abzielten [2]. Zweifellos wurde die Haltung der Belegschaftsvertreter durch die Vorstellung beeinflußt, vor den ohnehin gegenüber der Stillegung ablehnend eingestellten Arbeitnehmern Rechenschaft ablegen zu müssen [3]. Derartige gegensätzliche Ansichten unter den Arbeitnehmervertretern wurden aber nicht im Aufsichtsrat ausgetragen, sondern in Vorbesprechungen in Übereinstimmung gebracht, so daß ein geschlossenes Auftreten im Aufsichtsrat gewährleistet war [4]. Allgemein läßt sich wohl sagen, daß der mittelbare und unmittelbare effektive Einfluß der Vertreter der Arbeitnehmerschaft im Aufsichtsrat auf die unternehmerische Willensbildung in der Regel größer ist, als gemeinhin angenommen wird [5].
Das ist unter anderem wohl auf die Tatsache zurückzuführen, daß sich den Vertretern der Arbeitnehmerschaft in Betrieben mit qualifizierter Mitbestimmung im Vergleich zu den Arbeitnehmervertretern in Betrieben mit nur einfacher Mitbestimmung größere Möglichkeiten bieten, an den Entscheidungen der Betriebsleitung mitzuwirken. Diese weitergehenden Möglichkeiten der Mitbestimmung sind nicht nur auf die größeren Befugnisse aufgrund gesetzlicher Bestimmungen zurückzuführen,

1 Siehe C.D. Schmidt, a.a.O. S. 399 ff.
2 Ebenda S. 399
3 Ebenda S. 400
4 Ebenda S. 400
5 Diese Ansicht vertritt auch Voigt. Siehe F. Voigt, Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer ... a.a.O. S. 328 ff.

sondern auch auf die Tatsache, daß die einzelnen Institutionen zusammenarbeiten und in gleicher Richtung tätig werden können. Der Betriebsrat in Betrieben mit qualifizierter Mitbestimmung etwa wird wegen des Vorhandenseins anderer, mit weitgehenden Befugnissen ausgestatteter Institutionen, zum Beispiel des Arbeitsdirektors, und wegen der Tatsache, daß er von diesem über alle wichtigen Entscheidungen des Vorstandes informiert und mit ihm zusammenarbeiten kann, eine wesentlich größere Effektivität erreichen als in Betrieben mit nur einfacher Mitbestimmung.

b) In Unternehmen mit einfacher Mitbestimmung

Wesentlich geringer als die Bedeutung der Organe der qualifizierten Mitbestimmung im Hinblick auf die soziale Anpassung an den technischen Fortschritt ist der Einfluß, den die Vertreter der Arbeitnehmer in Unternehmen mit nur einfacher Mitbestimmung auf Entscheidungen über diesen Fragenkomplex ausüben können.

Gewisse Mitwirkungsmöglichkeiten haben die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Jedoch werden diese Aufsichtsratsmitglieder, da sie den Aufsichtsrat nur zu einem Drittel besetzen, wohl kaum in der Lage sein, weitgehenden Einfluß auf die unternehmerische Willensbildung betreffend die Einführung von technischen Neuerungen und die notwendigen sozialen Ausgleichsmaßnahmen auszuüben.

Die Funktion des Wirtschaftsausschusses bleibt auf seine Information über die Planung von technischen Änderungen beschränkt. Dieses Recht wird allerdings insofern eingeschränkt, als durch die Information die Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse des Unternehmens nicht verletzt werden dürfen (§ 67 (2) BetrVG). Da durch die Information über die Vornahme einer technischen Umstellung ein Betriebsgeheimnis gefährdet werden kann, wird im allgemeinen auch diese Unterrichtung entfallen. Die Betriebsleitung kann also die Erteilung einer gewünschten Auskunft mit dem Hinweis auf die Verletzung der Geheimhaltung ohne weiteres verweigern. Die Be-

urteilung dessen, welche Auskunft als Verletzung der Geheimhaltung gilt, liegt aber nur bei der Betriebsleitung. Hieraus erklärt sich auch wohl die relativ geringe Bedeutung des Wirtschaftsausschusses in der Praxis [1].

Der Betriebsrat als Vertretungsorgan aller Arbeitnehmer eines Betriebes hat nach § 72 BetrVG mit Ausnahme der hier genannten Einschränkungen ein Mitbestimmungsrecht bei geplanten Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können.
Gemäß § 72 (1) e) BetrVG gilt als Betriebsänderung auch die Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden, soweit sie nicht offensichtlich dem technischen Fortschritt entsprechen oder ihm dienen [2]. Die Einführung einer neuen Arbeitsmethode ist dann gegeben, wenn die Arbeitsweise von Arbeitnehmern geändert wird, etwa durch den Übergang von Einzel- zur Serienfertigung, die Inbetriebnahme neuer Maschinen, die Fabrikation anderer Erzeugnisse oder durch die Verwendung anderen Materials [3]. Im wesentlichen handelt es sich um die Einführung neuer Arbeitsverfahren und um die Schaffung bisher nicht vorhandener Produkte.
Grundsätzlich dient die Änderung oder Einführung einer neuen Arbeitsmethode dem technischen Fortschritt [4]. Im Streitfall sind das Gericht oder die vom Betriebsrat oder vom Arbeitnehmer angerufene Vermittlungsstelle (§§ 72 (2), 73, 74 BetrVG) nicht befugt, das Ermessen des Arbeitgebers durch ein eigenes zu ersetzen. Sie sind lediglich zu der Prüfung berechtigt, ob die Änderung oder Einführung der neuen Ar-

1 Siehe F. Voigt, Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer ... a.a.O. S. 452
2 Die Arbeitnehmer des öffentlichen Dienstes haben hierbei weitergehende Rechte als die in der Industrie. Sie haben grundsätzlich ein Mitwirkungsrecht bei Einführung neuer Fertigungsmethoden. Siehe hierzu § 73 Personalvertretungsgesetz des Bundes v. 5. 8. 1955, § 71 Personalvertretungsgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen v. 28.5. 1958 sowie die entsprechenden Regelungen der anderen Länder.
3 Siehe D. Gaul, Rechtsprobleme der Rationalisierung mit ihren Lohn- und Personalfragen, Heidelberg 1951, S. 106
4 Ebenda S. 107

beitsmethode dem technischen Fortschritt dient oder nicht [1]. Damit bestehen bei der Einführung technischer Neuerungen seitens des Betriebsrates keine Mitwirkungsrechte [2].

Da die Befugnisse der Vertreter der Arbeitnehmerschaft bei der Einführung von technischen Fortschritten und der Planung von sozialen Anpassungsmaßnahmen aufgrund gesetzlicher Bestimmungen schon äußerst begrenzt sind, werden in der Praxis auch wohl nur selten Möglichkeiten bestehen, eine Ausweitung der Funktionen der Arbeitnehmervertreter durch ein gleichgerichtetes Aktivwerden aller Organe, wie sie in Unternehmen mit qualifizierter Mitbestimmung festzustellen ist, zu erreichen.

Die Mitwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertreter können im konkreten Fall jedoch über die gesetzlich garantierten wesentlich hinausgehen. Das Ausmaß einer Erweiterung

1 Siehe D. Gaul, a.a.O. S. 106

2 Die in § 56 BetrVG aufgeführten Tatbestände werden erst praktisch, wenn der technische Fortschritt bereits eingeführt worden ist. Folglich können sie hier unberücksichtigt bleiben.
In letzter Zeit ist von verschiedenen Organisationen eine Neuregelung des Betriebsverfassungsgesetzes im allgemeinen und die Beseitigung der Vorbehaltsklauseln im § 72 (1) d) und e) BetrVG im besonderen gefordert worden. Siehe DGB, Grundsatzprogramm des Deutschen Gewerkschaftsbundes, beschlossen auf dem Außerordentlichen Bundeskongreß des Deutschen Gewerkschaftsbundes am 21. und 22. November 1963 in Düsseldorf, Düsseldorf o.J.; DGB, Aktionsprogramm des Deutschen Gewerkschaftsbundes 1965, in: "Gewerkschaftliche Monatshefte", 16. Jahr, Mai 1965, S. 259; Katholische Arbeiterbewegung zur Betriebsverfassung und Mitbestimmung, in: "Das Mitbestimmungsgespräch", 12. Jg., Heft 4/5, Düsseldorf 1966, S. 65. Siehe auch die Forderung des Christlichen Arbeitnehmerkongresses, der DAG und der Kolpingfamilie in Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Jahresbericht der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 1. Dezember 1965 - 30. November 1966, Bergisch Gladbach (1966), S. 35 ff.; G. Friedrichs, Sozialökonomische Wirkungen ... a.a.O. S. 22 und DAG, Zehn Punkte-Programm ... a.a.O.
Ähnliche Überlegungen wie bei der Änderung und Einführung einer neuen Fertigungsmethode ergeben sich auch bei einer Änderung der Unternehmensorganisation, insbesondere bei der Zusammenlegung, Trennung und Stillegung von Betrieben oder Betriebsteilen. Siehe hierzu D. Gaul, a.a.O. S. 232 ff.

hängt von der Bereitschaft der Betriebsleitung ab, mit den Vertretern der Arbeitnehmerschaft bei der Planung von technischen Neuerungen und den sozialen Anpassungsmaßnahmen zusammenzuarbeiten.

3. Information der Belegschaft über die Einführung der technischen Neuerung

a) Bedeutung der Information

Die Kommunikation in den Formen der Information und Entscheidung ist ein Element des Sozialsystems Betrieb, d.h. dieses System wird durch den Austausch von Kommunikationen aufrechterhalten. Ohne Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Trägern von Funktionen und Vollmachten im Betrieb ist es unmöglich, irgendwelche Normen durchzusetzen [1]. Der Informationsgrad, d.h. das Maß, in dem jeder einzelne im Betrieb an den Informationen teilhat, wird von drei Faktoren bestimmt [2]:

(1) von der räumlichen Distanz,
dabei kann der Zusammenhalt innerhalb einer Abteilung um so größer sein, je geringer die Kommunikation mit der Betriebsleitung ist,

(2) von der zeitlichen Distanz,
wobei neue Abteilungen nicht immer sofort entsprechend informiert werden,

(3) von der sozialen Distanz,
die insbesondere von der vertikalen Tiefengliederung des Informationskanals abhängt, d.h. von der Anzahl der zwischen Informationsabsender und -empfänger stehenden Personen, die die Information abändern können, so daß Niveauunterschiede der verschiedenen Verhaltensweisen zustande kommen [3]. Der Wirkungsgrad der Information nimmt im allgemeinen mit zunehmender sozialer Distanz ab.

1 Siehe F. Fürstenberg, Die betriebliche Sozialstruktur, in: "Handbuch der Psychologie", Bd. 9, Göttingen 1961, S. 438
2 Siehe J. Bergmann und W. Zapf, Kommunikation im Industriebetrieb, Ein Bericht über den Stand der deutschen Forschung, Frankfurt 1965, S. 17
3 Siehe F. Fürstenberg, Die betriebliche Sozialstruktur ... a.a.O. S. 439 f.

Je geringer die Information in einem Betrieb ist, desto größer ist im allgemeinen die Unsicherheit. Bräutigam bestimmt die Unsicherheit als "moderne Zeitsignatur" [1]. Durch eine detaillierte Information bestehe die Möglichkeit, diese Unsicherheit zu überwinden. Bräutigam führt drei Bereiche an, aus denen das Bedürfnis nach Information psychologisch bestimmt ist [2]:

(1) Motivierungen aus dem Bereich des Selbstgefühls, die mit dem Wunsch nach Wertschätzung und Anerkennung zusammenhängen
(2) Motivierungen aus Kontaktbedürfnissen, die bei dem Wunsch mitspielen, anderen Informationen mitzuteilen bzw. nach Informationen zu fragen
(3) Motivierungen aus Überlegenheitsbedürfnissen, die von der Vorstellung 'Wissen ist Macht' beeinflußt werden.

Es ist evident, daß mit einer wachsenden Betriebsausweitung und mit einer zunehmenden Abstraktheit der Arbeitsstrukturen die Notwendigkeit einer umfassenden und zureichenden Information verbunden ist. Information zwischen Betriebsangehörigen und sozialen Gruppen "... enthält immer schon, insofern sie sich verständlicher Ausdrucksmittel bedienen muß, etwas Verbindendes, Verbindliches, d.h. Allgemeines und damit auch Vernünftiges" [3]. Sie ist Voraussetzung für eine intensive Mitarbeit der Betriebsbelegschaft und fördert das Interesse der Arbeitnehmer an ihre Arbeit und dem Betrieb und trägt dazu bei, Planungen reibungslos durchführen zu können [4]. Aus

1 G. Brautigam, Die innerbetriebliche Information, in: "Handbuch der Psychologie", Bd. 9, Göttingen 1961, S. 533
2 Ebenda S. 536
3 J. Bergmann und W. Zapf, a.a.O. S. 94
4 Siehe hierzu M.R. Lepsius, Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb, München 1960, S. 60 ff.; Th. Pirker - S. Braun - B. Lutz - F. Hammelrath, Arbeiter, Management, Mitbestimmung, Stuttgart und Düsseldorf 1955, S. 425 ff.; Institut für Sozialforschung, Betriebsklima - Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Bd. 3, Frankfurt 1955, S. 76 ff.; R. Mayntz, Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958, S. 80; E.A. Jüres und H. Kesting, Die Reaktion von Hüttenarbeitern auf technische Neuerungen (Manuskript der Sozialforschungsstelle Dortmund), Dortmund 1957, S. 157 ff.

diesem Grunde sollten die Betriebe dafür Sorge tragen, daß ihre Arbeitnehmer über alle beabsichtigten, bereits im Investitionsplan enthaltenen technischen Neuerungen und deren Folgen informiert sind. Sie sollten des weiteren ihren Arbeitnehmern helfen, daß deren Umstellung, Umschulung und Wiedereingliederung in den Arbeitsprozeß ohne Schwierigkeiten vonstatten gehen können.

In empirischen Untersuchungen wird immer wieder festgestellt, daß der Grad der Informiertheit der Arbeitnehmer über betriebliche Angelegenheiten äußerst gering ist und von Stufe zu Stufe der Statushierarchie abnimmt, also bei den Arbeitnehmern am geringsten ist, die einen sog. 'unterprivilegierten' Status aufweisen [1]. Über die Einführung einer elektronischen Datenverarbeitungsanlage zum Beispiel wurden 14 v.H. der betroffenen Arbeitnehmer überhaupt nicht informiert. Die Frage: 'Wurden Sie so informiert, daß Sie sich ein Bild darüber machen konnten, welche Folgen diese Umstellung für Sie und Ihre Kollegen haben würde?' beantworteten 41,5 v.H. der befragten männlichen Arbeitnehmer mit 'Nein', die anderen Betroffenen bejahten diese Frage [2].

Sobald die Arbeitnehmer Konsequenzen für ihre eigene Arbeit und ihren Status erwarten, ist ihr Informationsbedürfnis äußerst groß. Jüres hat in einer Untersuchung festgestellt, daß 3/4 aller befragten Arbeiter bei der Einführung von technischen Neuerungen rechtzeitig informiert werden möchten, also daß nicht nur der Betriebsrat informiert werden soll. Sie begründen ihre Auffassung mit dem Hinweis, sie

1 Siehe hierzu Th. Pirker - S. Braun - B. Lutz - F. Hammelrath, a.a.O. S. 425. Siehe auch Institut für Sozialforschung, Zum Verhältnis von Betriebsklima und Arbeitsorganisation, Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Sonderheft 2, Frankfurt 1961, S. 39; Institut für Sozialforschung, Betriebsklima ... a.a.O. S. 65; H. Popitz - H.P. Bahrdt - E.A. Jüres - H. Kesting, Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen 1957, S. 122; O. Neuloh, Der neue Betriebsstil - Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung, Tübingen 1960, S. 175

2 Siehe DAG, Angestellte und Automation, Bericht über die erste Untersuchung der DAG-Forschungsstelle, in: "DAG-Hefte für Wirtschafts-, Sozial- und Kulturpolitik", 6. Jg., Hamburg, Januar 1967, S. 9

wollten "wissen, woran sie sein werden" [1]. Bei technischen Änderungen gewinnt die Information im Betrieb insofern an Bedeutung, als in der Belegschaft Verständnis für die Entscheidungen und Planungen der Betriebsleitung geweckt und die Einstellung der Arbeitnehmer zum technischen Fortschritt positiv beeinflußt wird [2]. Je mehr die Prozesse der Mechanisierung und Automatisierung fortschreiten, d.h. je mehr der Arbeiter aus der unmittelbaren Produktion ausgeschaltet und damit von körperlicher Belastung befreit wird, desto größer wird im allgemeinen der Anteil der Anforderungen in geistiger Hinsicht an den Gesamtanforderungen. Bei einer Handarbeit unter Verwendung von einfachen Werkzeugen dominieren in der Regel die körperlich-muskulären Belastungen. Werden nun

1 E.A. Jüres, Will der Arbeiter gefragt werden? Zur Meinungsbildung im Vorfeld der Mitbestimmung, in: "Das Mitbestimmungsgespräch", Nr. 1, Düsseldorf 1960, S. 5 ff.

2 Nach Wiedemann ist die Einstellung des Arbeitnehmers zum technischen Fortschritt von der Erfahrung abhängig, die er mit dem technischen Fortschritt gemacht hat. Siehe hierzu H. Wiedemann, Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, Eine soziologische Untersuchung in der mechanischen Fertigung, Köln und Opladen 1964, S. 156. "Ohne Zweifel sind seine Erfahrungen zunächst einmal persönliche Erfahrungen, denn die Erfahrungsfelder werden von ihm selbst erlebt. Diese Erfahrungen gewinnen für ihn aber erst ihre besondere Bedeutung, weil er davon überzeugt ist, daß alle Arbeiter in den gleichen Erfahrungsfeldern stehen. Weil diese Überzeugung gemeinsamer Erfahrung hinzu kommt, sieht der einzelne seine Erkenntnisse, die er durch seine Erfahrungen gewonnen hat, bestätigt; und von hier aus ist die verblüffende Selbstverständlichkeit zu erklären, mit der jeder sich als Repräsentant aller Arbeiter fühlt". Ebenda S. 156.
Siehe auch hier die anderen Auffassungen bzw. Einwände zu der These, die Beurteilung des technischen Fortschritts sei von der Erfahrung abhängig:
(1) Persönliche oder primäre Erfahrungen werden durch sekundäre oder Erfahrungen zweiter Hand (Informationen, die mit Hilfe von Presse, Rundfunk usw. übermittelt werden) überdeckt; insofern sind sie für Beurteilungen nicht mehr ausschlaggebend.
Diese Ansicht wird vertreten von H. Freyer, Theorie des gegenwärtigen Zeitalters, Stuttgart 1955 und A. Gehlen, Die Seele im technischen Zeitalter, Sozialpsychologische Probleme in unserer Zeit, Hamburg 1957
(2) Bei Stellungnahmen zu Problemen wie technischer Fortschritt usw. gibt der Arbeitnehmer nur allgemeine ste-
(Fortsetzung der Fußnote siehe S. 31)

diese Belastungen von der Maschine übernommen, so bleibt die Tätigkeit des Menschen auf die Bedienung, Überwachung, Wartung und Instandhaltung beschränkt. Während die rein körperliche Beanspruchung abnimmt, gewinnen die Anforderungen in nervlicher und geistiger Beziehung zunächst an Bedeutung, bis schließlich auch die psychische Belastung weitgehend entfällt und nur noch Anforderungen in geistiger Hinsicht an den Arbeitenden gestellt werden. Je größer aber der Anteil der geistigen Anforderungen an den Gesamtanforderungen, die eine Arbeit an den Arbeitenden stellt, wird, desto mehr wird auch die Tätigkeit des Arbeitenden und damit sein gesamter beruflicher Habitus von diesen Anforderungen bestimmt. Wenn nun aber die Beanspruchung des Arbeiters in geistiger Hinsicht relativ größer wird, so wird er auch in dieser Beziehung lebhafter werden. Das heißt aber gleichzeitig, daß er sich immer mehr als Persönlichkeit erlebt und über alle ihn berührenden betrieblichen Angelegenheiten informiert werden muß, wenn seine Beziehung zum Betrieb positiv sein soll. Untersuchungen in den USA haben ergeben, daß sich die Arbeitnehmer gerade dann für die betrieblichen Belange aufgeschlossen und eine größere Bereitschaft zur Zusammenarbeit zeigten, wenn sie bei der Einführung technischer Änderungen von der Betriebsleitung konsultiert worden waren. Wenn ihnen gestattet wurde, an der Planung und Durchführung der technischen Umstellungen aktiv teilzunehmen, so befürworteten sie sogar die Umstellungen und die damit verbundenen sozialen An-

reotype Wort- und Satzklischees (allgemeine Redensarten, die ohne nachzudenken von anderen übernommen werden), 'Topen' oder 'Topoi' genannt, die von den persönlichen Erfahrungen dessen unabhängig sind, der die Aussage macht. Der Arbeitnehmer eignet sich die Topoi an, ohne selbst die entsprechende Erfahrung gemacht zu haben. Die Aussagen werden nicht aufgrund persönlicher Erfahrungen gemacht, sondern lediglich aufgrund bestimmter Erfahrungen der Arbeiterschaft als solche.

(3) Der Arbeitnehmer urteilt aufgrund von Vorurteilen, nicht aufgrund von Erfahrungen.
Die Thesen (2) und (3) vertreten H. Popitz - H.P. Bahrdt - E.A. Jüres - H. Kesting, Das Gesellschaftsbild ... a.a.O.

passungsmaßnahmen [1].
Über die Vorteile, die mit einer systematischen Information, Konsultation und schließlich Zusammenarbeit mit der Belegschaft verbunden sind, hat Buckingham aufgrund seiner Erfahrungen in England berichtet [2]. Danach soll in einem Betrieb nach Einführung eines Systems der Konsultation Gewinn und Produktion innerhalb von 1 1/2 Jahren um das Dreifache gestiegen sein. In einem anderen Betrieb soll die Produktivitätszunahme 44,5 v.H. innerhalb von 2 Jahren betragen haben. Diese Ergebnisse sind insofern beachtlich, als beide Betriebe schon vor der Einführung der Konsultation als besonders leistungsfähig galten.

Gerade bei technischen Umstellungen, die den bisherigen Produktionsablauf grundlegend verändern, treten oft Unruhe und Unsicherheit in der Belegschaft auf, die Abwehrhaltungen gegen Entscheidungen der Betriebsleitung hervorrufen. Eine vernünftige Information kann dazu beitragen, solche Tendenzen im Betrieb zu beseitigen und die reibungslose Abwicklung der Umstellung zu erleichtern [3]. Immer kommt es darauf an, den Arbeitnehmern klarzumachen, daß auch sie aus der technischen Umstellung Nutzen ziehen werden und daß die Betriebsleitung Maßnahmen ergreifen wird, um eventuell auftretende negative Folgen zu kompensieren.
Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang die Vermeidung von Gerüchten. Sie entstehen infolge mangelnder Information [4]. Selbst wenn nach der Umstellung für die betroffenen Arbeitnehmer genügend gleichwertige Arbeitsplätze zur Verfügung stehen, bilden sich bei unzureichender Information oft Gerüchte bezüglich vorzunehmender Entlassungen von Arbeitskräften [5]. In diesem Fall sind es erfahrungsgemäß gerade jüngere und die leistungsfähigsten Kräfte, die einer Entlassung

1 Siehe W. Buckingham, Automation und Gesellschaft ... a.a.O. S. 155
2 Ebenda S. 167
3 Siehe RKW, Personalplanung ... a.a.O. S. 35
4 Siehe G. Bräutigam, a.a.O. S. 533
5 Siehe RKW, Personalplanung ... a.a.O. S. 35

zuvorkommen wollen und von sich aus das Arbeitsverhältnis lösen. Hierdurch kommt der betrieblichen Informationspolitik eine große Bedeutung zu. In diesem Sinne geht es bei der Information nicht um die Beschwörung persönlichen Vertrauens, sondern um die Inkenntnissetzung der Belegschaft über die mit der Einführung der technischen Neuerung verbundenen effektiven Probleme [1].

b) Durchführung der Information

Die formelle Organisation eines Betriebes ist um so mehr effektiv, d.h. sie ist um so flexibler, je schneller die Informationen den Empfänger erreichen. Perfekt ist ein Kommunikationssystem nur von oben nach unten (down the line), also wenn die Information bei der Betriebsführung ihren Ursprung hat.

Die Voraussetzungen, unter denen ein Kommunikationssystem reibungslos funktionieren kann, wurden von Barnard zusammengestellt. Es handelt sich um folgende Regeln [2]:

(1) genaue Kenntnis der Kanäle
(2) jede Autorität benötigt definitive Kommunikationskanäle zu jedem Belegschaftsmitglied
(3) möglichst kurze Kommunikationslinien
(4) jede Kommunikation soll die ganze Linie benutzen
(5) die Zentren der Kommunikation müssen mit kompetenten Leuten besetzt sein
(6) keine Unterbrechung der Kommunikation während ihres Funktionierens
(7) die Kommunikation muß authentisch sein.

Die wichtigste Anforderung an ein gut funktionierendes Kommunikationssystem sind möglichst kurze Kommunikationslinien. Die kürzeste Linie besteht dann, wenn die Belegschaft direkt von der Betriebsleitung in der Belegschaftsversammlung informiert wird. In größeren Betrieben erfolgt die Information im allgemeinen indirekt durch untere Leitungsinstanzen oder

1 Siehe J. Bergmann und W. Zapf, a.a.O. S. 95
2 Zitiert bei R. Mayntz, a.a.O. S. 23

über den Betriebsrat [1]. Lediglich in einem der vom Verfasser untersuchten vier Betriebe wurde die Belegschaft direkt von der Werksleitung über die Einführung der technischen Neuerung in Kenntnis gesetzt. In den anderen drei Betrieben erfolgte die Information indirekt über den Betriebsrat, und zwar unmittelbar vor Beginn der Durchführung.
Diese Form der Kommunikation ist aus dem Grunde abzulehnen, weil sich infolge der Einschaltung von Mittelspersonen fehlerhafte Auskünfte und Irrtümer ergeben können, die bei einer direkten Nachrichtenübermittlung fortfallen. Bei diesen sog. Problem der Verdrehung der Information unterscheidet man zwei Möglichkeiten: Einmal wird die Information gefiltert, d.h. sie wird bewußt verdreht, z.B. weil sich der Vermittler in ein besseres Licht stellen will, zum andern die Entropie, d.h. die Tendenz eines Kommunikationssystems, im Laufe der Zeit, also bei langen Kommunikationslinien in Unordnung zu geraten (Tendenz zur Desorganisation) [2].
Außerdem können durch die direkte Information die insbesondere in Großbetrieben bestehende Distanz zwischen Betriebsleitung und Belegschaft verringert und die zwischenmenschlichen Beziehungen gefördert werden.
Die Forderung nach möglichst kurzen Kommunikationslinien bedeutet nun aber nicht, daß die Information ausschließlich durch die Betriebsleitung erfolgen sollte. Sie besagt lediglich, daß die Erstinformation in möglichst umfangreichem Maße von der Betriebsleitung vorgenommen werden sollte. Später aufkommende Fragen, etwa bei der Durchführung der sozialen Anpassung, sollten auch von den Betriebsratsmitgliedern beantwortet werden können. Die Tendenz, das formelle Kommunikationssystem mit zusätzlichen Informationslinien zu versehen, ist insbesondere in größeren Betrieben festzustellen. Hier institutionalisiert sich der Betriebsrat neben der Auto-

1 Siehe hierzu auch Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 77 f.
2 In der Phase der Mechanisierung haben sich die Kommunikationslinien ständig verlängert. Interessant wäre es der Frage nachzugehen, inwieweit durch die fortschreitende Technisierung eine Verkürzung der Kommunikationslinien möglich ist.

ritätsstruktur als zweiter Zweig der formellen Organisation. Aufgrund dieser Feststellung vertritt Schelsky die Auffassung, daß sich diese beiden Zweige der formellen Organisation zu einer "dualistischen Autoritätsstruktur" verfestigen und auf die Dauer die "hierarchische Grundverfassung des modernen Betriebes" [1] bilden werden.

In den angelsächsischen Ländern haben die betrieblichen Gewerkschaftsvertreter diese Position inne. So bestehen in großen Betrieben der USA aus Unternehmens- und Gewerkschaftsvertretern gebildete sog. gemeinsame Studienausschüsse (joint study committee), die regelmäßig zu Verhandlungen über die Sozialpartner berührende Probleme zusammentreffen [2]. Insbesondere haben sie die Aufgabe, Vorverhandlungen für den Abschluß von Tarifverträgen zu führen und die mit dem technischen Fortschritt auftretenden Probleme zu lösen. Die Belegschaften werden über geplante technische Neuerungen meist von Vertretern bzw. Mitgliedern dieser Ausschüsse informiert.

Mit der Wahl der Informationskanäle ist das Problem des 'timing' verbunden, d.h. die Frage nach der Wahl des richtigen Zeitpunktes der Information. Ihre Beantwortung hängt von den betrieblichen Gegebenheiten und dem Umfang der technischen Neuerung ab. Grundsätzlich gilt aber, daß die Information so

1 H. Schelsky, Industrie- und Betriebssoziologie, in: "Soziologie", Ein Lehr- und Handbuch zur modernen Gesellschaftskunde, hrsg. v. A. Gehlen und H. Schelsky, Düsseldorf - Köln 1955, S. 189

2 Von der Gewerkschaft der United Steelworkers und den größeren Stahlunternehmen der USA ist ein Ausschuß für 'zwischenmenschliche Beziehungen' gebildet worden, der Maßnahmen zur Stabilisierung der Beschäftigungslage ausarbeitet. Der 'langfristige Ausschuß' der Kaiser-Stahlgesellschaft und der Stahlarbeitergewerkschaft befaßt sich unter anderem mit der Prüfung von Möglichkeiten zur Verteilung des durch den technischen Fortschritt realisierten Erfolges. Siehe näheres hierzu bei A.R. Weber, a.a.O. S. 840; H. Waschke, Auswirkungen der Automation auf das Tarifvertragswesen in USA, Manuskript des Deutschen Industrieinstituts, Köln 1964, S. 49 ff.; T. Kennedy, Automation Funds and Displaced Workers, Division of Research, Harvard Business School, Boston 1962. Bei Kennedy befindet sich eine eingehende Beschreibung der Arbeitsweise der Studienausschüsse.

früh erfolgt, daß Unruhe in der Belegschaft nicht erst entstehen kann [1].
Andererseits darf sie erst dann einsetzen, wenn die Planung abgeschlossen ist, d.h. wenn vollkommene Klarheit über die Art der technischen Neuerung sowie deren Auswirkungen und die zu ergreifenden Ausgleichsmaßnahmen besteht.
In den vom Ifo-Institut untersuchten Betrieben erfolgte die Information der Belegschaft im allgemeinen nach Fertigstellung der Planung. In einigen Betrieben allerdings wurde die Belegschaft bereits bei Entstehung des Planes von der Absicht, technische Änderungen vorzunehmen, in Kenntnis gesetzt, in anderen dagegen erst unmittelbar vor der Durchführung [2].
In den vom Verfasser untersuchten Betrieben erfolgte die Unterrichtung der Belegschaft ebenfalls erst unmittelbar vor Durchführung der technischen Umstellungen [3]. Die Betriebsleitungen waren der Auffassung, daß eine frühe Information über die geplanten Veränderungen zu Spannungen führen könne, wodurch die Leistung der Arbeitnehmer nachlasse und infolgedessen die Produktivität beeinträchtigt würde. Auch mögen in manchen Betrieben taktische Überlegungen eine Rolle gespielt haben. Weber vertritt dagegen die Ansicht, daß diese Probleme, obwohl sie real genug sind, im allgemeinen übertrieben werden und die Vorteile übertreffen [4]. Diese Auffassung wird durch empirische Untersuchungen bestätigt. In den USA ist in 32 Fällen der langfristigen vorherigen Information über die Einführung von technischen Neuerungen festgestellt worden, daß nach der ersten Schockwirkung aufgrund der Unterrichtung die Produktivität gleich geblieben ist. Das ist im wesentlichen auf die Tatsache zurückzuführen, daß zugleich Maßnahmen zum Zwecke des Ausgleichs der zu erwartenden negativen Auswirkungen angekündigt wurden. In einigen Fällen waren die Arbeitnehmer bestrebt, vor den Betriebsstillegungen im Rahmen der Leistungslohnsysteme noch hohe Lohnsummen anzusam-

1 Siehe RKW, Personalplanung ... a.a.O. S. 36
2 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 77
3 Siehe die Betriebsuntersuchungen auf S. 250 ff.
4 Siehe A.R. Weber, a.a.O. S. 838

meln, so daß die Produktivität sogar stieg [1]. Ähnliche Untersuchungsergebnisse sind in anderen Berichten zu finden [2]. Aufgrund solcher Feststellungen haben viele amerikanische Betriebsleitungen ihren ursprünglichen Widerstand gegen frühe Unterrichtungen der Belegschaften über geplante technische Änderungen und gegen tarifvertragliche Vereinbarungen über die vorherige Information aufgegeben [3].

Als Informationsmittel bieten sich personale und sachliche Formen der Kommunikation.

Bei der personalen Information handelt es sich in erster Linie um die mündliche Inkenntnissetzung durch Vorträge und Gespräche, bei der sachlichen Information vor allem um schriftliche Erläuterungen über die technische Neuerung und deren Begleiterscheinungen in der Werkszeitung, gegenständliche Orientierungen an Modellen und bildliche Ausdrucksmittel in Form von Filmen und Lichtbildern.

Jeder direkten mündlichen Information in der Belegschaftsversammlung, die sich auf genaue Angaben über die Art der technischen Neuerung, ihre sozialen Auswirkungen und die geplanten Anpassungsmaßnahmen erstrecken muß, sollte ein Bericht in der Werkszeitung oder Veranschaulichungen in Form von Filmen folgen. "Das gesprochene Wort ... zur starken Augenblickswirkung, das geschriebene Wort in der Werkszeitschrift für die Dauerwirkung und der Film als Mittel zur lebendigen Veranschaulichung der Vorgänge" [4] sollten kombiniert

1 Siehe hierzu A.R. Weber, a.a.O. S. 838 und A.R. Weber und D.P. Taylor, Procedures for Employee Displacement: Advance Notice of Plant Shutdown, in: "Journal of Business", Chicago, Juli 1963, S. 302 ff.

2 Siehe z.B. US Department of Labor, Work Force Adjustments to Technological Change, Washington 1963, S. 6

3 Die tarifvertragliche Festlegung der Ankündigungsfrist von technischen Umstellungen ist in den USA heute allgemein üblich. Sie beträgt mindestens 90 Tage. Ein Chemieunternehmen kündigte eine Betriebsumstellung bereits 28 Monate im voraus an, ohne dazu verpflichtet zu sein. Die Firma International Harvester gab der amerikanischen Automobilarbeitergewerkschaft UAW bereits 3 Jahre im voraus die geplante Stillegung der Mc Cormick-Werke bekannt. Siehe A.R. Weber, a.a.O. S. 839. Siehe auch die Beispiele bei H. Waschke, a.a.O. S. 26 ff.

4 RKW, Personalplanung ... a.a.O. S. 38

werden. Auf diese Weise lassen sich bei der späteren Durchführung der technischen Umstellung Schwierigkeiten vermeiden, die aufgrund von Unkenntnis der Arbeitnehmer über die tatsächlichen Sachverhalte entstehen können.

4. Präventionen zwecks Herabsetzung von Entlassungen

Sinn und Zweck der Anpassungsvorbereitung ist letztlich die Erleichterung der Anpassungsdurchführung und die frühzeitige Überlegung seitens der Betriebsleitung, wie die negativen sozialen Folgen des technischen Fortschritts aufgefangen oder zumindest erheblich gemindert werden können [1]. Die einschneidendste negative Auswirkung auf den einzelnen Arbeitnehmer ist seine Entlassung. Die Betriebsleitung sollte deshalb bereits zum Zeitpunkt der Planung Überlegungen anstellen, auf welche Weise Entlassungen vermieden werden können oder wie zumindest der Umfang herabgesetzt werden kann.
Für die Erreichung dieses Zieles bieten sich mehrere Möglichkeiten.
Jeder Betrieb hat eine natürliche Abgangsquote (attrition), z.B. durch Pensionierung, Invalidität, Heirat, Tod, freiwilliges Verlassen des Betriebes usw. (natürliche Fluktuation), wodurch sich die Beschäftigtenzahl auf natürlichem Wege verringert [2].

1 Mit diesem Problem befaßt sich die in den USA im Jahre 1962 von dem Industriekonzern US Industries Inc., New York, und der Gewerkschaft International Association of Machinists gegründete 'American Foundation on Automation and Employment'. Sie hat sich die Aufgabe gestellt, sich mit der menschlichen Seite der Automationsfolgen zu befassen und die negativen Auswirkungen dieser Umwälzung zu kompensieren. Hauptsächlich stellt sie Untersuchungen an über die Möglichkeiten einer Arbeitszeitverkürzung, über die Umschulung gelernter Arbeitskräfte und über die europäischen Bemühungen zur Lösung von Automationsfragen im Zusammenhang mit der EWG. Siehe hierzu W. Schweisheimer, Unternehmer und Gewerkschaften bekämpfen Automations-Arbeitslosigkeit in den USA, in: "Mensch und Arbeit", Zeitschrift für schöpferische Betriebsführung, 17. Jg., München, 15. Jan. 1965, S. 23 ff.

2 Bei der New York City Authority hat sich innerhalb von 5 Jahren die Beschäftigtenzahl um 7 500 Arbeitskräfte durch die Anwendung des Attrition-Prinzips verringert. Siehe (Fortsetzung der Fußnote siehe S. 39)

Die Bereitschaft der Betriebsleitung, das Attrition-Prinzip in ihrem Betrieb zu verwirklichen, wird wesentlich von dem jeweiligen wirtschaftlichen und personellen Zustand des Betriebes beeinflußt. Die natürliche Fluktuation wird dann besonders hoch sein, wenn sich viele Arbeitnehmer altersmäßig nahe der Pensionierungsgrenze befinden, oder wenn die zwischenbetriebliche Arbeitskräftebewegung groß ist.
Oft genügt schon die rechtzeitige Anordnung von Einstellungssperren, um Entlassungen vollkommen oder wenigstens zum Teil aufzufangen [1]. Werden die für die Entlassung vorgesehenen Arbeitnehmer frühzeitig benachrichtigt, wird sich mancher von ihnen durch eigene Initiative absetzen können. Außerdem besteht die Möglichkeit, daß betrieblich weniger notwendige Arbeitsplätze mit vom technischen Fortschritt betroffenen Arbeitskräften besetzt werden. Diese Maßnahme wird in der Industrie häufig angewandt. Des weiteren kann ein Betrieb aus den überzähligen Arbeitskräften eine 'Arbeitsreserve' bilden, der Arbeiten übertragen werden, die üblicherweise von selbständigen Unternehmen ausgeführt werden (z.B. Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten) [2].
Je nach den betrieblichen Verhältnissen können vielleicht auch Arbeiten, die normalerweise von den Zuliefererbetrieben

R.C. Wilcock und W.H. Franke, Unwanted Workers, New York 1963, S. 230
Eingehende Regelungen über Attrition enthalten auch die Pläne der Werften an der Westküste der USA und der Kaiser Steel Company. Siehe hierzu näheres bei D. Cole, The Kaiser-Steel Workers Long Range Sharing Plan: Has it General Application? In: "Jobs, Men and Machines", Conference on solutions to problems of automation and employment, hrsg. v. Ch. Markham, New York 1963, S. 67 und US Department of Labor, Methods of Adjusting to Automation and Technological Change. A Review of Selected Methods Prepared for the President's Committee on Labor-Management Policy, Washington (1964), S. 4. Siehe auch die Ausführungen über die natürliche Abgangsquote bei A.R. Weber, a.a.O. S. 844 ff.

1 Siehe G. Friedrichs, Betriebliche Sozialplanung bei technischem Fortschritt, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. II, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965, S. 822

2 Ebenda S. 822

erledigt werden, selbst vorgenommen werden [1]. Das mag auch für Arbeiten gelten, die sonst von den Abnehmern der Erzeugnisse ausgeführt werden. Auch kann Arbeitnehmern die Teilnahme an Fortbildungskursen ermöglicht werden. Dadurch wird ein doppelter Effekt erzielt: Einmal wird die Zahl der vorzunehmenden Entlassungen geringer, zum andern können die beruflichen Fertigkeiten erhöht werden.

Neben diesen Maßnahmen können Arbeitnehmer, die aufgrund von Krankheit oder aufgrund eines Unfalles über eine mindere Leistungsfähigkeit verfügen, frühinvalidisiert werden. Ein Mitglied der Leitung eines vom Verfasser untersuchten Betriebes vertrat die Ansicht, daß viele Arbeitnehmer nicht die körperlichen Voraussetzungen für die von ihnen verlangte Tätigkeit mitbrächten, auf ihren Einsatz im Produktionsprozeß aber aus Gründen des allgemeinen Arbeitskräftemangels nicht verzichtet werden könne. Dies gelte insbesondere für die an konventionelle offene Walzstraßen eingesetzten Umwalzer.

In den USA werden Frühpensionierungen auch dann vorgenommen, wenn die Voraussetzung der geminderten Leistungsfähigkeit nicht vorliegt. Im allgemeinen sind sie an eine Betriebszugehörigkeit von 15 oder 20 Jahren und an ein Alter von 55 Jahren gebunden. Meist werden die Pensionen dann aber reduziert. Es gibt aber auch großzügigere Vereinbarungen. In der Konservenindustrie (z.B. bei der Continental Can Company) erhält ein mindestens 60 Jahre alter Arbeitnehmer, der nach wenigstens 12jähriger Betriebszugehörigkeit pensioniert wird, neben einer einmaligen Abschlagszahlung in Höhe von 3 Monatsverdiensten nach 3 Monaten die volle Rente, also die er bei Erreichung des 65. Lebensjahres bekommen hätte [2].

Eine besondere Form des Anreizes zum Verlassen des Betriebes ist die Sonderprämie, die neben der üblichen Pension gewährt wird. Um eine Abnahme von Arbeitsplätzen in mehreren Häfen an der Westküste der USA infolge einer Änderung von Arbeits-

1 Siehe G. Friedrichs, Betriebliche Sozialplanung ... a.a.O. S. 822

2 Siehe H. Waschke, a.a.O. S. 36

regeln aufzufangen, versuchten die Tarifpartner (International Longshoremen and Warehousemen's Union und Pacific Maritime Association) ein Abgangskissen zu schaffen. Hafenarbeitern, die mindestens 62 Jahre alt waren und eine Betriebszugehörigkeit von 25 Jahren aufweisen konnten, war eine Zahlung von 220 $ pro Monat während einer Zeit von 3 Jahren oder insgesamt ein Betrag von 7 920 $ angeboten worden. Der Erfolg dieser Maßnahmen zum Zwecke der Förderung des Abgangs auf freiwilliger Basis übertraf die Erwartungen der Tarifpartner bei weitem. Während in der Zeit vor dem Vertragsabschluß der natürliche Abgang etwa 4 v.H. pro Jahr betrug, stieg er in den 2 darauffolgenden Jahren auf 6,6 v.H. [1]. Dieses Ergebnis ist insofern beachtlich, als Frühpensionierungen in den USA sonst bei den Arbeitnehmern kaum Anklang finden. Die Arbeitnehmer lassen sich im allgemeinen nur dann vorzeitig pensionieren, wenn sich ihnen Möglichkeiten bieten, die Pensionen durch Nebenverdienste zu ergänzen [2]. Das ist aber wegen der hohen Arbeitslosigkeit in den meisten Fällen nicht möglich. Selbst wenn die für die Frühpensionierung in Frage kommenden Arbeitnehmer eine andere Beschäftigung finden, werden sie nicht immer in ihrer bisherigen Berufsgruppe verbleiben können [3]. Das bedeutet aber in vielen Fällen, daß sie ihre Rechte aus der Betriebszugehörigkeit verlieren.

1 Siehe A.R. Weber, a.a.O. S. 847
2 Siehe US Department of Labor, Methods of Adjusting ... a.a.O. S. 7
3 Im Gegensatz zur BRD, wo es nur Industriegewerkschaften gibt, gibt es in den USA auch (und zwar der größere Teil) Berufsgewerkschaften, in denen nur Angehörige einer bestimmten Berufsgruppe Mitglied sein können. Deshalb ist dort unter Betriebszugehörigkeit meist auch nicht die Dauer der Beschäftigung in einem bestimmten Betrieb gemeint, sondern die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Berufsgruppe. Der Arbeitnehmer, der selbst im gleichen Betrieb von einer Berufsgruppe zu einer anderen wechselt, verliert im allgemeinen seine Seniorität und beginnt in der neuen Berufsgruppe mit der Betriebszugehörigkeit Null. Siehe G. Friedrichs (Hrsg.), Automation, Risiko und Chance, Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. II, Frankfurt 1965, S. 853, Fußnote 17

Diesen infolge langjähriger Berufstätigkeit erworbenen Rechten wird in den USA wegen des dort stark ausgeprägten Verlangens nach Sicherheit des Arbeitsplatzes große Bedeutung beigelegt.

Als weitere Maßnahme zwecks Herabsetzung von Entlassungen bietet sich die Arbeitszeitverkürzung. Für die Erreichung dieses Zieles kommen folgende Formen in Frage:

(1) Herabsetzung des Pensionsalters
(2) Verlängerung der Ausbildungszeit
(3) Verlängerung des Urlaubs
(4) Verkürzung der wöchentlichen und/oder täglichen Arbeitszeit [1].

1 In den USA konnten die Gewerkschaften bisher eine Verlängerung des jährlichen Urlaubs eher durchsetzen als eine Verkürzung der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit. In der Brauereiindustrie dauert der jährliche Urlaub zur Zeit z.B. 6 bis 8 Wochen für Arbeitnehmer mit einer Betriebszugehörigkeit von mindestens 20 Jahren. 4 bis 5 Wochen sind in den USA üblich. Siehe hierzu A.R. Weber, a.a.O. S. 852 f. und H. Waschke, a.a.O. S. 39 ff.
Zum Zwecke der Erreichung des Zieles, die Arbeitszeit zu verkürzen, wurden in USA in den letzten Jahren mehrere Vorschläge gemacht: Z.B: statt die wöchentliche Arbeitszeit zu verkürzen, sollte nach dem Muster des Sabbatjahres, das an amerikanische Universitäten besteht, alle paar Jahre ein längerer bezahlter Urlaub gewährt werden. Ober die wöchentliche Arbeitszeit sollte sich nach dem Stand der Arbeitslosigkeit ändern. Je höher die Arbeitslosigkeit ist, desto kürzer sollte die wöchentliche Arbeitszeit sein und umgekehrt. Der gleichbleibende Lohn soll nach diesem Vorschlag durch einen Fonds, der aus einer Umsatzsteuer, gezahlt von allen Betrieben im Lande, finanziert werden soll, garantiert werden. Nach einem anderen Vorschlag sollen je nach dem Stande der Arbeitslosigkeit die Überstunden durch die Zahlung eines gesetzlich festgelegten Zuschlages in Form von Geld erhöht werden. In Zeiten großer Arbeitslosigkeit wäre es dann für den Betrieb günstiger, Arbeitnehmer einzustellen, als hohe Überstunden zu zahlen. Siehe A. Sturmthal, Arbeitslosigkeit durch technischen Fortschritt? In: "Der Gewerkschafter", Monatsschrift für die Funktionäre der IG Metall, 10. Jg., Nr. 5, Frankfurt 1962, S. 18 ff. Siehe auch US Department of Labor, Methods of Adjusting ... a.a.O. S. 14 ff. und F. Pollock, Automation, Materialien zur Beurteilung der ökonomischen und sozialen Folgen, vollständig überarbeitete und auf den neuesten Stand gebrachte Neuausgabe, Frankfurt 1964, S. 317 f.

Diese Maßnahmen sind im Gegensatz zu den oben angeführten langfristiger Natur und betreffen in der Regel alle Arbeitnehmer eines Betriebes, nicht nur diejenigen, die vom technischen Fortschritt betroffen werden. Infolgedessen können die Wirkungen einer Arbeitszeitverkürzung für den Betrieb tiefgreifend sein, denn sie führt nicht nur zu einer Erhöhung der Kosten, sondern sie bedeutet zugleich eine Veränderung aller betrieblichen Faktoren und Abläufe. Die Verkürzung der Arbeitszeit ist also nicht nur ein sozialpolitischer Tatbestand, sondern sie ist zugleich ein Faktor von wesentlicher wirtschaftlicher und insbesondere betriebswirtschaftlicher Bedeutung [1].
Welche dieser Maßnahmen im konkreten Fall getroffen werden, hängt von den betrieblichen Gegebenheiten und dem Umfang der aufgrund des technischen Fortschritts zu erwartenden Entlassungen ab. Sie können sowohl einzeln als auch zusammen zur Anwendung kommen.

In den in diesem Zusammenhang vom Verfasser untersuchten Betrieben waren wegen der angespannten Situation auf dem Arbeitsmarkt diesbezügliche Anpassungsmaßnahmen nicht erforderlich. Der technische Fortschritt wurde unter anderem gerade wegen des Mangels an Arbeitskräften eingeführt. Aus diesem Grunde ist auch bei jeder weiteren Verkürzung der Arbeitszeit und deren Regelung in Tarifverträgen die Situation des Arbeitsmarktes und die der betroffenen Betriebe zu berücksichtigen.

III. Durchführung der Maßnahmen

1. Änderung der Arbeitsorganisation

Die menschliche Arbeit wird im Zusammenspiel mit den sachlichen Produktionsfaktoren wirksam. Dadurch erhält sie einen organisatorischen Aspekt. Immer ist eine Entscheidung über den Einsatz des Menschen im betrieblichen Arbeitsprozeß er-

1 Eine eingehende Analyse der mit der Verkürzung der Arbeitszeit verbundenen Probleme hat Huffelmann vorgenommen. Siehe K. Huffelmann, Die Arbeitszeitverkürzung, Essen 1954

forderlich.
Versteht man die Organisation als "Gestaltung von Systemen zur Erfüllung von Daueraufgaben" [1], so besteht sie aus folgenden drei Bereichen, die sich aus den Aufgabenträgern Mensch und sachliche Produktionsmittel ableiten lassen [2]:
(1) Soziale Integration von Menschen (Mensch-Systeme)
(2) Integration von Mensch und Sachmitteln (Mensch-Maschine-Systeme)
(3) Realtechnische Integration von Sachmitteln (Maschine-Systeme).

Die Organisation der Arbeit läßt sich sowohl in den ersten als auch in den zweiten Bereich einordnen. Unter dem Aspekt der sozialen Integration von Menschen betrachtet spricht man von der Arbeitsorganisation als Strukturorganisation im Gegensatz von der Arbeitsorganisation als Prozeßorganisation, wenn es sich um Mensch-Maschine-Systeme handelt.
Die Strukturorganisation ist auf die hierarchische Gliederung des Betriebes gerichtet, also auf die Über- und Unterordnungsverhältnisse.
Bei der Prozeßorganisation geht es um die Zuordnung von Menschen und Maschinen, also um den Arbeitsablauf und die Arbeitsverteilung. Grundlage der Prozeßorganisation ist die Planung des Fertigungsprozesses, und zwar die Arbeitsablaufplanung. Das Ziel dieser Planung ist die wirtschaftlichste Struktur des Arbeitsprozesses. Grundsätzlich sind möglichst zwei Forderungen zu erfüllen [3]:
(1) die Durchlaufszeit des zu bearbeitenden Materials hat gleich der Bearbeitungs- und Förderzeit zu sein bzw. die toten Zeiten haben gleich Null zu sein und
(2) die vorgeplanten und vorhandenen Arbeitskräfte und Betriebsmittel haben keine toten Zeiten aufzuweisen.

Um die erste dieser Forderungen wenigstens annähernd erfüllen zu können, ist die Festlegung der Arbeitswege und die

1 E. Grochla, Der Einfluß der Automatisierung auf die Unternehmensorganisation, in: "Zeitschrift für Betriebswirtschaft", 36. Jg., Nr. 5, Wiesbaden 1966, S. 274
2 Ebenda S. 274
3 Siehe E. Gutenberg, a.a.O. S. 156

Ermittlung der für die Bearbeitung und Förderung des Materials erforderlichen Zeit sowie der effektiven Durchlaufszeit notwendig.
Die zweite Forderung zielt auf eine vollkommene Abstimmung der Arbeitskräfte mit den produktiven Anlagen im Betriebe ab, d.h. die Elementarfaktoren menschliche Arbeitsleistungen und Betriebsmittel sind so zu kombinieren, daß keine Engpässe auftreten. Diese Aufgabe kommt der Arbeitsverteilung zu.

Die Herausstellung dieser Komponenten ist nun aus dem Grunde wichtig, weil sie durch den technischen Fortschritt in mannigfacher Beziehung Änderungen erfahren.
Durch die Einführung technischer Neuerungen wird nicht nur eine Änderung der sozialen Belange der Arbeitnehmer, ihr Verhältnis untereinander, zu Vorgesetzten und Untergebenen bewirkt, sondern auch eine Änderung des Verhältnisses zwischen Mensch und Sachwelt.
Die Änderung der technischen Grundlagen der Produktion kann eine Umorganisation der Arbeitswege bewirken. Der Arbeitsprozeß kann grundsätzlich vorwiegend manuell, vielleicht unter Verwendung von Werkzeugen erfolgen, er kann aber auch mehr oder weniger automatisiert sein. Des weiteren ist ein kontinuierlicher oder sukzessiv ablaufender Prozeß möglich. Der Produktionsprozeß kann aus Teilprozessen bestehen, die nacheinander geschaltet sind, aus parallel geschalteten Teilprozessen, die simultan ablaufen, oder aus einer Kombination von beiden. Je nach der Form und dem Umfang der Veränderung der Arbeitsprozeßstruktur als Folge der Einführung eines technischen Fortschritts wird sich der Ablauf der vorzunehmenden Arbeiten ändern. Die einzelnen Funktionen, die im Arbeitsvollzug eine Verschiebung erfahren haben, müssen mit dem Produktionsziel neu abgestimmt werden. Gleichzeitig erfolgt eine Umstrukturierung der Arbeitsplätze. Die Arbeitsorganisation kann durch den technischen Fortschritt dahingehend eine Änderung erfahren, daß die einzelnen am Produktionsprozeß Beteiligten an mehreren Arbeitsplätzen zugleich, und zwar nebeneinander oder nacheinander tätig sein müssen. Auch besteht die Möglichkeit, daß der technische

Fortschritt Arbeitsplätze im herkömmlichen Sinne überhaupt beseitigt, zum Beispiel wenn der Arbeitende Aufsichtsfunktionen auszuführen hat, die sich auf den gesamten Produktionsprozeß erstrecken.
Mit diesen Veränderungen der Arbeitsorganisation sind solche Wirkungen verbunden, die sich einerseits auf die für den Durchlauf des Materials erforderliche Zeit beziehen, und andererseits auf die Zeit, die für die Bearbeitung und Förderung des Materials notwendig ist. Entsprechend dem Wirtschaftlichkeitsprinzip ist der Arbeitsablauf so zu organisieren, daß die toten Zeiten gleich Null sind. Um dieser in der betrieblichen Praxis wohl kaum nachzukommenden Forderung wenigstens annähernd entsprechen zu können, hat man sich an den technischen Gegebenheiten zu orientieren. Da sich der Arbeitende dem Rhythmus der Aggregate anzupassen hat, lassen sich für ihn, je nach dem, ob Arbeitsabläufe mit oder ohne Zeitzwang vorliegen, mehr oder weniger einschneidende Konsequenzen feststellen. Diese Feststellung gipfelt in der Frage, inwieweit dem Arbeitnehmer eine Entfaltung bei der Arbeit möglich ist, d.h. inwieweit er die ihm übertragene Arbeitsaufgabe nach eigenem Ermessen ausführen kann. Im Falle einer vollkommenen Integration in den Produktionsablauf bleiben dem Arbeitenden im allgemeinen keine persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten. Der Zeitzwang tritt hier extrem stark hervor. Damit zusammen hängt die Frage nach dem Einfluß eines technischen Fortschritts auf die Bestimmung von Grundlöhnen und auf die Anwendung von Lohnsystemen. Insbesondere dürften automatisierte Arbeitsprozeßstrukturen wegen ihrer Starrheit Wirkungen auf die Anwendbarkeit von Lohnsystemen haben. Gleichzeitig können sich die effektiven Lohnhöhen ändern.
Des weiteren ergibt sich die Frage nach der bestmöglichen Verteilung der anliegenden Arbeitsaufgaben auf die Elementarfaktoren menschliche Arbeitsleistungen und Betriebsmittel. Diese Forderung steht im allgemeinen im direkten Widerspruch zu der Forderung nach optimalen Durchlaufszeiten. In der Praxis muß man sich deswegen meist mit einem Kompromiß be-

gnügen. Aber selbst in diesem Falle sind eingehende Zeit- und Leistungsstudien erforderlich.
Das Problem der richtigen Abstimmung von menschlichen und sachlichen Leistungsfähigkeiten und -möglichkeiten, d.h. das Problem der richtigen Verteilung der einzelnen Arbeitsaufgaben auf die Arbeitenden und auf die Betriebsmittel ist im Zusammenhang mit der Einführung einer technischen Neuerung nun aus dem Grunde von Bedeutung, weil die Maschine Aufgaben übernehmen kann, die die Arbeitskräfte an konventionellen Anlagen auszuführen hatten. Es kann also einerseits eine Einschränkung des Berufsinhaltes erfolgen, andererseits aber auch eine Erweiterung. Zugleich können quantitative Verschiebungen notwendig sein. Umsetzungen und Versetzungen von Arbeitskräften, Neueinstellungen und Entlassungen sind im allgemeinen direkte Folgen technischer Neuerungen. Durch jede solcher Auswirkungen ist aber eine neue Kombination von Beschäftigten und sachlichen Produktivkräften auf der einen Seite und von nur Arbeitsobjekten auf der anderen Seite vorzunehmen, d.h. die Arbeitsverteilung ist entsprechend neu zu organisieren.
Aus allem wird deutlich, daß der im Betrieb arbeitende Mensch durch die infolge der Vornahme technischer Umstellungen bewirkte Änderung des Über- und Unterordnungsverhältnisses, des Arbeitsablaufs und der Arbeitsverteilung vom technischen Fortschritt betroffen wird.

2. Anderung der Beschäftigungsverhältnisse

a) Feststellung der Freisetzungsquote

aa) Begriff 'Freisetzungseffekt'

Die mit der Realisierung des technischen Fortschritts verbundenen Freisetzungen von Arbeitskräften erfolgen aufgrund des Zieles der Betriebsleitung, Kosten, also auch Löhne und Gehälter einzusparen [1]. Das bisherige Produktionsvolumen

1 In der Literatur wird die Meinung vertreten, die Realisierung des technischen Fortschritts erfolge aus Gründen der Lohnkostensenkung. Siehe hierzu S. Lilley, Automation und
(Fortsetzung der Fußnote siehe S. 48)

soll mit einer geringeren oder eine größere Produktionsmenge mit der bisherigen Zahl von Arbeitskräften hergestellt werden. Freisetzungen von Arbeitskräften entstehen, wenn infolge technischer Veränderungen eine bestimmte Produktionsmenge bei konstanter Arbeitszeit mit einem geringeren Arbeitsvolumen (Arbeitsvolumen = Summe der von den Erwerbstätigen eines Betriebes geleisteten Arbeitsstunden) als bisher erzeugt werden kann. Freisetzungen bedeuten also nichts anderes als die Einsparung menschlicher Arbeitskraft [1].

Freisetzungen oder Freistellungen können in verschiedenen Formen auftreten:

(1) in der Form von direkten Freisetzungen, d.h. Einsparung von Arbeitskräften in dem Betrieb, in dem der technische Fortschritt eingeführt worden ist

und

Sozialer Fortschritt, Wien 1958, S. 29 und F. Pollock, a.a.O. S. 202. Siehe auch A. Christmann, Soziale Auswirkungen des technischen Fortschritts auf die Angestellten, in: "Mitteilungen des Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften", 18. Jg., Nr. 2, Köln 1965, S. 29. Diese Aussage ist insofern nicht ganz richtig, als es nicht nur darum geht, Lohnkosten einzusparen, sondern darum, ganz allgemein kostensparend zu arbeiten. Es ist durchaus möglich, daß alle Kosten im Falle einer technischen Neuerung konstant bleiben, durch die Qualitätsverbesserung der produzierten Güter sich trotzdem eine Kosteneinsparung ergibt. Siehe hierzu H. Tagwerker, Automation, Soziale und wirtschaftliche Probleme, Berlin 1962, S. 111. Bezeichnend ist der folgende Ausspruch eines Industrievertreters: „wir automatisieren nicht in erster Linie, um Lohnkosten zu sparen, sondern um trotz des beengten Arbeitsmarktes unsere Produktion steigern zu können". Siehe W. Reh, Der Wandlungseffekt des technischen Fortschritts in der Sozial- und Bildungsstruktur, in: "Arbeit und Leistung", Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 19. Jg., Heft 1, Frechen bei Köln 1965, S. 21

1 Siehe Ifo-Institut, Der Freisetzungseffekt und seine Problematik, in: "Ifo-Schnelldienst", Wochenberichte des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung München, 18.Jg., Nr. 19, München, 7. Mai 1965, S. 10; G. Friedrichs, Technischer Fortschritt und Beschäftigung in Deutschland, in: "Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA", Ausgewählte Beiträge zu einer internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1963, S. 83; G. Friedrichs, Technischer Fortschritt und Beschäftigung, in: "Gewerkschaftliche Monatshefte", 13. Jahr, Köln, August 1962, S. 473

(2) in der Form von indirekten Freisetzungen, d.h. Einsparung von Arbeitskräften in anderen Betrieben, und zwar entweder

(a) infolge vertikaler Integration mit dem Betrieb, in dem der technische Fortschritt angewandt worden ist (vor- und nachgelagerte Betriebe) [1]

oder

(b) infolge horizontaler Integration mit dem Betrieb, der den technischen Fortschritt realisiert hat (Konkurrenzbetriebe) [2]

Die direkten Freisetzungen lassen sich im allgemeinen untergliedern in Umgruppierungen und Entlassungen.

Unter Umgruppierungen sind

(1) Umsetzungen zu verstehen, d.h. Wechsel von Arbeitsplätzen innerhalb des Betriebsbereichs, in dem der technische Fortschritt eingeführt worden ist,

oder

(2) Versetzungen, d.h. Wechsel von Arbeitsplätzen zwischen

1 Diese Form der indirekten Freisetzung ergibt sich sozusagen als Fernwirkung. Die Automatisierung einer Abteilung bei Ford Automobile Company hatte z.B. zur Folge, daß 5 000 Arbeitnehmer der Murray Body Company, die bisher ihre Erzeugnisse an Ford absetzen konnte (ca. 1/3 der für die Herstellung der Karosserien benötigten Bestandteile), entlassen und das Unternehmen liquidiert werden mußten. Siehe W. Buckingham, Automation und Gesellschaft ... a.a.O. S. 145. Siehe weitere Beispiele bei G. Friedrichs, Technischer Fortschritt und Beschäftigung ... a.a.O. S. 473 und G. Friedrichs, Technischer Fortschritt und Beschäftigung in Deutschland ... a.a.O. S. 84 ff.

2 Diese Form der indirekten Freisetzung liegt z.B. dann vor, wenn mit der Einführung des technischen Fortschritts eine Betriebsausweitung verbunden ist, wodurch kleinere Betriebe durch die größere Konkurrenzstellung des die technischen Neuerungen vorgenommenen Betriebes zur Produktionseinstellung bzw. -herabsetzung gezwungen werden. Auf diese Weise ist es vorgekommen, daß die Automatisierung von Abteilungen der Werke General Motors und Ford in Detroit zu Entlassungen im Werke Studebaker in South Bend, Indiana, führte, und zwar aus dem Grunde, weil die automatisierten Betriebe von Ford und General Motors den Studebaker-Anlagen überlegen waren. Siehe hierzu A. Sturmthal, Amerikanische Forschungsarbeiten über Automation und Arbeitsbeziehungen (Industrial Relations), WWI-Studie zur Wirtschaftsforschung Nr. 5, Köln-Deutz 1962, S. 25

dem Bereich, in dem der technische Fortschritt eingeführt worden ist und anderen, selbständigen Bereichen [1].

Entlassungen können sein

(1) dauernde Entlassungen mit der Folge von Arbeitslosigkeit für immer oder zumindest über längere Perioden oder

(2) vorübergehende Entlassungen mit der Folge der Wiedereinstellung nach kurzer Zeit in demselben oder in einem anderen Betrieb.

Als weitere Form der Freisetzung nennt Buckingham die versteckte Arbeitslosigkeit oder Herabstufung von Arbeitnehmern [2].

Eine Freisetzung kann demnach insofern erfolgen, als nicht alle vom technischen Fortschritt betroffenen Arbeitnehmer in der Lage sind, den mit der Einführung neuer Aggregate im allgemeinen verbundenen hohen Anforderungen an Berufskönnen und -wissen aufgrund ihrer mangelnden Vorbildung und ihrer mangelnden Fähigkeit, sich umschulen zu lassen, nachzukommen, und deshalb in ihrer Tätigkeit herabgestuft werden müssen oder arbeitslos werden. Da der Zustand der Arbeitslosigkeit aber nur durch eine Entlassung erreicht werden und eine Herabstufung nur die Folge einer Umgruppierung sein kann, ist diese Form der Freisetzung bereits in den oben erwähnten enthalten. Die Unterscheidung nach Buckingham ist demnach abzulehnen.

Aufgrund der oben vorgenommenen Untergliederung der Freisetzung werden in der Literatur sowohl die Umgruppierungen als auch die Entlassungen als Auswirkungen des technischen Fortschritts beschrieben. An dieser Stelle erscheint es notwendig, die in der Literatur vorhandene mangelnde Trennung zwischen den Auswirkungen und der daran anknüpfenden Anpassung an den technischen Fortschritt zu berichtigen.

Wenn sich die Betriebsleitung für die Einführung eines bestimmten technischen Fortschritts entschlossen hat, kann sie

1 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 17
2 Siehe W. Buckingham, Automation und Gesellschaft ... a.a.O. S. 146

keinen Einfluß mehr auf den Freisetzungseffekt ausüben, wohl aber auf den Umfang der Entlassungen und Umgruppierungen. Wenn die Höhe der Freisetzungen feststeht, kann die Betriebsleitung entscheiden, wieviel Arbeitskräfte umgruppiert und wieviel entlassen werden sollen. Daß sich die Anzahl der Umgruppierungen im Betrieb nach den infolge der Einführung des technischen Fortschritts neu geschaffenen und den sonst im Betrieb noch zu besetzenden Arbeitsplätzen richtet, widerspricht nicht der obigen Aussage. Die Betriebsleitung hat aufgrund ihrer Entscheidungsfreiheit die Möglichkeit, die freigesetzten Arbeitnehmer umzuschulen und mit den neuen Aufgaben zu betrauen. Maßgebend hierfür wird der Grad an Umschulungsfähigkeit und -bereitschaft dieser Arbeitskräfte sein. Grundsätzlich kann die Betriebsleitung die freigesetzten Arbeitskräfte aber auch entlassen und zwecks Besetzung der neuen Arbeitsplätze Neueinstellungen vornehmen. Während die Freisetzung von Arbeitskräften also als Auswirkung des technischen Fortschritts zu betrachten ist, handelt es sich bei den Entlassungen und Umgruppierungen von Arbeitnehmern um Anpassungsmaßnahmen an den technischen Fortschritt seitens der Betriebsleitung.
Der Unterschied liegt lediglich darin, daß die Freisetzungen bei gleichbleibender Produktionsmenge sichtbar werden, da sie im allgemeinen mit Entlassungen verbunden sind, bei gestiegenem Produktionsvolumen dagegen unsichtbar bleiben, denn die Arbeitskräfte werden aufgrund der höheren Ausbringung weiterhin benötigt.

ab) Ausmaß und Grad der Freisetzung

Während die Ermittlung der indirekten Freisetzung mit großen Schwierigkeiten verbunden ist, ist die der direkten Freisetzung im konkreten Fall relativ einfach. Das Ifo-Institut hat in 25 Betrieben die Personaleinsparung als Folge des technischen Fortschritts festgestellt [1].
Bei gleichbleibender Produktion wären in 10 ausgewählten Be-

1 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 83 ff.

trieben nach Einführung der technischen Neuerungen noch 14 100 Personen notwendig gewesen, vor Anwendung der technischen Fortschritte waren dagegen 29 212 Arbeitskräfte beschäftigt. Dies bedeutet, daß 51,73 v.H. Arbeitskräfte freigesetzt worden sind [1].

Ähnliche Ergebnisse wurden in Untersuchungen einzelner Betriebe und Abteilungen festgestellt [2].

Bei den vom Ifo-Institut behandelten Betriebsuntersuchungen betrug die durchschnittliche jährliche Freisetzung 7 v.H. der Arbeitskräfte. Dieser Vomhundertsatz kann aber nicht ohne weiteres auf die gesamte Volkswirtschaft übertragen werden, denn er wurde für Betriebe errechnet, die überdurchschnittlich rationalisiert hatten.

Sollen die Auswirkungen des technischen Fortschritts auf den Personalbedarf näher analysiert werden, so sind die erfolgten Freisetzungen zu den veränderten technischen Daten in Beziehung zu setzen. Der Grad der eingetretenen Freisetzung läßt sich dann nach folgenden Merkmalen bestimmen [3]:

(1) Freisetzungseffekte wurden vor allem dann erzielt, wenn konventionelle Einzweckmaschinen ersetzt und die Leistungen der Maschinen infolge technischer Verbesserungen erhöht wurden (z.B. durch Ersatz von Einzweckmaschinen, die manuell geführt werden müssen, durch Einzweckmaschi-

1 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 43

2 Siehe hierzu die Betriebsuntersuchungen auf S. 250 ff. und die Beispiele bei G. Friedrichs und A. Räuber, Automatisierung und Rationalisierung, in: "Der Gewerkschafter", Monatsschrift für die Funktionäre der IG Metall, 13. Jg., Nr. 3, Frankfurt 1965, S. 85 ff. Siehe auch die Beispiele aus der Nahrungs- und Genußmittelindustrie in IG Nahrung-Genuß-Gaststätten, Technischer Fortschritt und unsere Tarifpolitik, Hamburg, 20. Juli 1966 (Internes Manuskript), S. 4 ff. Des weiteren siehe die Beispiele bei K. Lücking, Probleme des technischen Fortschritts und der Automation auf dem Arbeitsmarkt, in: "Soziale Sicherheit", Zeitschrift für Sozialpolitik, Jg. 14, Nr. 4, Köln 1965, S. 100 ff. und bei W. Silverman, The economic and social effects of automation in an organization, in: "The American Behavioral Scientist", 9. Jg., Nr. 10, New York 1966, S. 4. Silverman berichtet hier von den Ergebnissen mehrerer 'Case-Studies'.

3 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 39 ff.

nen, die lediglich manuell gesteuert werden müssen). Unbedeutend waren die Effekte dann, wenn keine Veränderung der Maschinentechniken erfolgte, sondern nur Handarbeit durch Maschinenarbeit substituiert wurde.

(2) War der Fertigungsprozeß nach der technischen Änderung hochmechanisiert, so erfolgten größere Freisetzungen nur dann, wenn Einzweckmaschinen durch multifunktionale Mehrzweckmaschinen ersetzt worden waren.
Der Ersatz menschlicher Arbeit durch Maschinenarbeit wirkte sich in diesem Zusammenhang nur gering aus.

(3) Aufgrund organisatorischer Verbesserungen erfolgten Freisetzungen in größerem Maße nur dann, wenn multifunktionale Maschinen bereits im Betrieb waren oder gleichzeitig die Maschinentechniken verbessert wurden.

Nach den Beobachtungen des Ifo-Instituts sind also die Freisetzungen dann am höchsten, wenn Handarbeit fast restlos durch moderne, automatische Anlage substituiert wird. Geringer sind die Effekte schon dann, wenn konventionelle Mehrzweckmaschinen an Stelle von Einzweckmaschinen treten.

ac) Der Freisetzungseffekt unter Berücksichtigung von Produktivitätssteigerungen

Die Produktivitätsfortschritte sind je nach den konkreten Gegebenheiten unterschiedlich. In den vom Ifo-Institut untersuchten Betrieben schwanken sie zwischen 10 und 500 v.H. In einzelnen Fällen wurden sogar Produktivitätssteigerungen bis zu 3 000 v.H. festgestellt [1].

Diese Produktivitätssteigerungen waren nicht auf geringere Arbeitsvolumen in den einzelnen Betrieben zurückzuführen, sondern auf die durch die technischen Umstellungen erfolgten höheren Ausbringungsmengen. In wachstumsintensiven Betrieben können die freigestellten Arbeitskräfte also durch das grössere Produktionsvolumen wieder absorbiert werden.

Laut Ifo-Institut waren in 10 Gesamtbetrieben vor Einführung der technischen Neuerungen insgesamt 29 212 und nach Einführung der technischen Neuerungen (bei erhöhtem Produktions-

1 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 36

ausstoß) 55 001 Personen beschäftigt [1]. Entlassungen von freigesetzten Arbeitskräften waren nur in wenigen Fällen notwendig, und zwar nur dann, wenn ein Betrieb seine Kapazität abbaute [2].

In den vom Verlasser untersuchten Betrieben der eisenverarbeitenden Industrie waren infolge des technischen Fortschritts keine Entlassungen erforderlich. Da die Betriebe im Rahmen des allgemeinen Wirtschaftswachstums in einer starken Expansion begriffen waren, konnten alle Freisetzungen kompensiert werden; die betroffenen Arbeitskräfte wurden also lediglich umgruppiert.
Ähnliche Ergebnisse wurden in den USA in sog. 'Case-Studien' festgestellt. Bright berichtet von einer vollautomatisierten Fabrik der Ford Motor Company, in der infolge der Errichtung einer neuen Abteilung 4 700 Arbeitsplätze neu geschaffen worden sind [3]. In einer Ölraffinerie wurden 81 Arbeitskräfte freigesetzt. Davon wurden 67 Beschäftigte umgruppiert, einer entlassen und die übrigen pensioniert oder sie verließen das Unternehmen freiwillig [4].
In einem Bestandteile elektronischer Ausrüstungen herstellenden Betriebe wurden in einer Abteilung neue Maschinen installiert, die von 3 Arbeitnehmern bedient wurden. Vor Einführung der Neuerungen waren 14 Arbeitskräfte in dieser Abteilung tätig, die die Arbeiten manuell ausführten. Alle 14 freigesetzten Arbeitnehmer wurden in andere Berufe mit gleichen oder höheren Anforderungen und entsprechenden Lohngruppen umgeschult. Entlassungen waren also nicht erforderlich.

1 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 43
2 Ebenda S. 44.
Auch Buckingham verweist auf die Notwendigkeit eines schnellen Wirtschaftswachstums, um den freigesetzten Arbeitskräften neue Arbeitsmöglichkeiten geben zu können. Siehe W. Buckingham, The great employment controversy, in: "The Annals of the American Academy of Political and Social Sience", Automation, Vol. 340, Philadelphia, März 1962, S. 46 ff.
3 Siehe J.R. Bright, Automation and Management, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston 1958, S. 175
4 Siehe W. Buckingham, Automation und Gesellschaft ... a.a.O. S. 143

Zwei Jahre später hatte sich der Output dieser Maschinen erhöht und die 3 an den beiden Maschinen beschäftigten Arbeitskräfte erreichten die gleiche Leistung wie 35 in reiner Handarbeit tätige Arbeitnehmer [1].

Grundsätzlich besteht also durchaus die Möglichkeit, daß die Einführung neuer Verfahren in Betrieben keine Entlassungen nach sich ziehen. Insbesondere dann, wenn das letzte Stadium des technischen Fortschritts, die Automation, auf bestimmte Industriebereiche und Betriebsgrößen beschränkt bleibt.

In den USA zeichnet sich die Tendenz zu einer weitgehenden Konzentration der Automatisierung auf die verarbeitende Industrie, in der 40 v.H. der gesamten Arbeitnehmer (Arbeiter und Angestellte) beschäftigt sind, ab, und hier dominieren wiederum die großen Unternehmen [2]. Indem ein Großbetrieb nicht gleichzeitig überall automatisiert, kann er im größeren Umfange als Kleinbetriebe Versetzungen vornehmen [3]. Hierdurch entstehen in Betrieben mit einem gewissen Kapazitätsumfang bessere Möglichkeiten, die Wirkungen des technischen Fortschritts zu begrenzen.

Wenn auch die Freisetzungen durch Produktivitätserhöhungen oft kompensiert werden, können im konkreten Fall die Wirkungen doch verschleiert werden.

Wenn zum Beispiel der technische Fortschritt in der Phase eines Konjunkturaufstiegs eingeführt wird, ist es durchaus möglich, daß die Freisetzungen erst im Konjunkturrückgang sichtbar werden [4].

Des weiteren wird oft ein notwendiger Personalabbau erst bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung vorgenommen, um sie und

1 Siehe US Department of Labor, Management Decisions to Automate, Washington (1964), S. 6 und S. 26. Siehe auch hier die anderen Case-Studies.
2 Siehe A. Sturmthal, Amerikanische Forschungsarbeiten ... a.a.O. S. 22
3 Siehe F. Pollock, a.a.O. S. 281. Siehe auch ebenda S. 279 ff. die Auswirkungen, die der technische Fortschritt auf die Größe der Betriebe und Betriebsteile ausüben kann. Insbesondere ist hier eine Konzentration der Marktmacht und eine Dezentralisation der Betriebsteile festzustellen.
4 Siehe A. Sturmthal, Amerikanische Forschungsarbeiten ... a.a.O. S. 19

nicht den technischen Fortschritt dafür verantwortlich machen zu können [1].
Oft sind Entlassungen aus dem Grunde nicht erforderlich, weil die Freisetzungen durch die Fluktuation der Arbeitskräfte ausgeglichen werden können. In den USA ist die 'verschleierte Entlassung' (silent firing), d.h. das Nicht-Einstellen neuer Arbeitskräfte in diesem Zusammenhang von grosser Bedeutung [2].

Wegen der Verschachtelung sämtlicher betrieblicher und wirtschaftlicher Vorgänge ist die eindeutige Zuordnung von Freisetzungen und technischem Fortschritt also oft äußerst schwierig. Selbst in dem begrenzten Umfang eines Betriebes kann der Freisetzungseffekt von anderen, mit dem technischen Fortschritt nicht in Verbindung stehenden Wirkungen überlagert sein.

b) Umsetzungen und Versetzungen von Arbeitskräften

ba) Auswahl der Arbeitskräfte

Die Auswahl der freigesetzten Arbeitskräfte für die Besetzung der neuen Aggregate bzw. für die Versetzung in andere Betriebsabteilungen ist sowohl nach quantitativen als auch nach qualitativen Gesichtspunkten erforderlich. Sie sollte bereits zum Zeitpunkt der Aufstellung des Personalplanes erfolgen. Die Auswahl ist demnach eine Bereitstellungsplanung von Arbeitskräften.
Grundlage der Auswahl ist eine Untersuchung über den Bedarf an Arbeitskräften. Dieser richtet sich grundsätzlich nach den konkreten betrieblichen Verhältnissen. Der zahlenmäßige Bedarf ist abhängig von der Anzahl der neuen und von der Anzahl der bisher noch unbesetzten Arbeitsplätze in der gleichen und/oder in anderen Abteilungen. Maßgebend hierfür ist unter anderem die Größe des Betriebes. Der qualitative Bedarf wird bestimmt von der Beschaffenheit der Arbeitsplätze

1 Siehe W. Buckingham, Automation und Gesellschaft ... a.a.O. S. 169
2 Siehe A. Sturmthal, Amerikanische Forschungsarbeiten ... a.a.O. S. 20

und den Arten und Schwierigkeitsgraden der zu verrichtenden Arbeiten.
Da also für die Auswahl der Arbeitskräfte die betriebsindividuellen Gegebenheiten maßgebend sind, ist es unmöglich, allgemeingültige Aussagen zu machen. Deswegen können im folgenden auch nur die gegenwärtigen Tendenzen aufgezeigt werden, d.h. einmal werden die als Folge des technischen Fortschritts festzustellenden Wandlungen in der Struktur der Arbeiterschaft beleuchtet, zum andern die Änderungen in der Natur der Arbeit und der betrieblichen Arbeitsbedingungen. In quantitativer Hinsicht sollen die Veränderungen infolge des technischen Fortschritts einmal im Bereich der eigentlichen Produktion, zum andern im Bereich der Wartung und Instandhaltung untersucht werden, obwohl sich der Verfasser über die Tatsache durchaus im klaren ist, daß diese nach traditionellen Gesichtspunkten vorgenommene Gliederung bei weiterem technischen Fortschritt in Richtung auf vollautomatisierte Betriebe insofern wirklichkeitsfremd ist, als Arbeitnehmer in der eigentlichen Produktion kaum noch Beschäftigung finden werden, sondern nur noch vor-, nach- oder nebengeordnete Arbeiten ausführen werden.

Erst wenn die Anzahl der erforderlichen Arbeitskräfte festgestellt worden ist, ist die Auswahl in qualitativer Hinsicht zu treffen. Dabei sind die besonderen Probleme beim Einsatz älterer Mitarbeiter in den Betriebsprozeß zu berücksichtigen.

Zunächst sind aber einige gesetzliche Bestimmungen zu beachten.

(1) Berücksichtigung gesetzlicher Bestimmungen

Die Befugnisse der Betriebsleitung, den freigesetzten Arbeitskräften neue oder veränderte Arbeitsaufgaben zuzuweisen, hängen vom Inhalt der einzelnen Arbeitsverträge ab. Sofern sich die neue Tätigkeit in die einzelvertraglich vereinbarte Tätigkeit fachlich und räumlich einordnen läßt, ist eine Absprache zwischen den Vertragsparteien oder eine Kün-

digung (§ 305 BGB) nicht notwendig. Der Vertragsinhalt bleibt auch dann unverändert, "wenn die konkreten Leistungspflichten des Arbeitnehmers in zulässiger Ausübung der Weisungsbefugnis des Arbeitgebers geändert werden" [1]. Dann braucht der Arbeitnehmer lediglich davon in Kenntnis gesetzt zu werden. Handelt es sich dagegen um die Zuweisung einer völlig andersartigen Arbeitsaufgabe, so muß der Arbeitsvertrag geändert werden (§ 305 BGB).
Im Falle einer nicht sofortigen Vertragsänderung kann der Arbeitgeber versuchen, diese mit Hilfe der Änderungskündigung zu erreichen. Sie enthält das Angebot des Arbeitgebers, das bisherige Arbeitsverhältnis unter den neuen Bedingungen fortzusetzen und im Falle der Ablehnung zugleich die Kündigung des Arbeitsvertrages [2]. Rechtlich ist bei der Änderungskündigung genau so zu verfahren wie bei der ordentlichen Kündigung.

Desweiteren ist zu prüfen, welche Mitwirkungsrechte dem Arbeitsdirektor in den im § 1 MitbG genannten Betrieben sowie dem Betriebsrat bei Umgruppierungen von Arbeitnehmern zukommen.
Da der Arbeitsdirektor an der Willensbildung der Unternehmung mitwirkt [3], kann er Einfluß auf die Umsetzungen und Versetzungen der Arbeitnehmer nehmen. In der Praxis ist dem Arbeitsdirektor im allgemeinen das Personal- und Sozialwesen unterstellt [4]. Seine Einflußnahme auf die Lohn-, Beschäftigungs- und betriebliche Sozialpolitik ist deshalb, je nach Umfang seines Aufgabenbereiches, relativ groß.
Nach § 63 BetrVG in Verbindung mit §§ 61 und 62 BetrVG hat der Arbeitgeber dem Betriebsrat vor jeder geplanten Umgruppierung rechtzeitig Mitteilung zu machen. Seitens des Betriebsrates besteht also lediglich ein Informationsrecht. Der Betriebsrat hat allerdings die Möglichkeit, gegen die vom Arbeitgeber geplanten Umgruppierungen innerhalb einer Wo-

1 D. Gaul, a.a.O. S. 239
2 Ebenda S. 239
3 Siehe die Ausführungen auf S. 21 f.
4 Siehe F. Voigt, Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer ... a.a.O. S. 229

che schriftlich Einspruch einzulegen (§ 61 (2) BetrVG). Von Bedeutung ist dieser Einspruch dann, wenn er auf die im § 61 (3) BetrVG aufgeführten Gründe für die Verweigerung der Zustimmung gestützt wird. Hier sind folgende Gründe aufgezählt: Verstoß gegen ein Gesetz, eine Verordnung, einen Tarifvertrag, eine Betriebsvereinbarung, eine gerichtliche Entscheidung oder eine behördliche Anordnung, die Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes und der begründete Verdacht willkürlichen Handelns.
Oft werden dem Betriebsrat bei Umgruppierungen aber über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehende Befugnisse eingeräumt [1]. Schmidt konnte bei seinen Untersuchungen über Zechenstillegungen im Steinkohlenbergbau feststellen, daß gerade in solchen Fällen der Widerstand der Belegschaft gegen Umgruppierungen und das Vertrauen in die geplanten Anpassungsmaßnahmen zwecks Milderung der negativen Folgen der Stillegung gering waren. Auch war die Abwanderung der Arbeitskräfte wesentlich geringer in den Fällen, in denen der Betriebsrat an der Vornahme der Umsetzungen und Versetzungen aktiv beteiligt war, als in den Fällen, in denen auf seine Mitarbeit verzichtet wurde. Des weiteren war die Stellung des Betriebsrates in der Kommission, in der die Durchführung der Stillegung vorbereitet wurde, wesentlich stärker, wenn auch der Arbeitsdirektor dieser Kommission angehörte, denn der Arbeitsdirektor war als Vorstandsmitglied in einer gegenüber dem Betriebsrat besseren Lage, die Interessen der Arbeitnehmer gegenüber den Vorstellungen der anderen Kommissionsmitglieder durchzusetzen [2]. Diese Beispiele zeigen, daß für den Betriebsrat - obwohl die ihm vom Gesetzgeber eingeräumten Mitwirkungsrechte schwach sind - durchaus Möglichkeiten bestehen, seine Vorstellungen bei Umgruppierungen zu realisieren.

1 Siehe C.D. Schmidt, a.a.O. S. 412 ff.
2 Ebenda S. 414

(2) Quantitative Auswahl

(a) Der abnehmende Bedarf an Arbeitskräften im Bereich der unmittelbaren Produktion

Wenn im folgenden Aussagen über den Bedarf an Arbeitskräften im unmittelbaren Produktionsbereich gemacht werden sollen, so ist es notwendig, die Vielzahl der in diesem Bereich erforderlichen Tätigkeiten zu klassifizieren. Das soll nach der klassischen Dreiteilung in Tätigkeiten der ungelernten und angelernten Arbeiter und Facharbeiter erfolgen. Anhand dieser, auf alle Industriezweige anwendbaren Gruppierung können die vielschichtigen arbeitsstrukturellen Verschiebungen beleuchtet werden [1].

Die in der Literatur zu findenden Voraussagen, nach denen sich im Prozeß des technischen Fortschritts die Zahl der ungelernten Arbeitnehmer verkleinern werde [2], sind durch empirische Untersuchungen weitgehend bestätigt worden [3]. Während in den USA der Anteil der ungelernten Arbeiter an den Erwerbstätigen im Jahre 1940 noch 9,4 v.H. ausmachte, betrug er im Jahre 1950 6,6 v.H., im Jahre 1960 5,4 v.H. und im Jahre 1963 nur noch 5,1 v.H. [4]. Allein in der verarbeitenden

1 Da über diesen Problemkreis bereits aufschlußreiche Untersuchungsergebnisse vorliegen, kann sich der Verfasser im wesentlichen auf die Wiedergabe dieser Ergebnisse beschränken. Es handelt sich insbesondere um die Untersuchung des Ifo-Instituts, deren Ergebnisse durch Untersuchungen in anderen westlichen Ländern bestätigt werden. Siehe näheres hierzu bei Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 47 ff. und J.H. Smith, Labour Mobility in Advanced Technological Societies, in: "Employment Problems of Automation and Advanced Technology", An International Perspective, Proceedings of a Conference held at Geneva by the International Institute for Labour Studies, 19 - 24 July 1964, hrsg. v. J. Stieber, London - Melbourne - Toronto - New York 1966, S. 283 ff.

2 Siehe H.G. Schachtschabel, Automation in Wirtschaft und Gesellschaft, Reinbeck bei Hamburg 1961, S. 127; H. Schelsky, Die sozialen Folgen der Automatisierung, Düsseldorf - Köln 1957, S. 30; G. Friedrichs, Sozialökonomische Wirkungen ... a.a.O. S. 20

3 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 48. Siehe auch J.H. Smith, a.a.O. S. 283

4 Siehe O. Eckstein, Perspectives on Employment under Technical Change, in: "Employment Problems of Automation and Ad-

(Fortsetzung der Fußnote siehe S. 61)

Industrie ist in den USA die Zahl der Hilfsarbeiter zwischen 1952 und 1960 um 12,3 v.H. zurückgegangen, während die Gesamtzahl der in diesem Industriezweig Beschäftigten im gleichen Zeitraum um 7,0 v.H. gestiegen ist [1].
Der Rückgang der ungelernten Arbeitskraft ist dann am stärksten, wenn menschliche Arbeitskraft durch multifunktionale Maschinen ersetzt wird. Wurden nicht gleichzeitig die Maschinentechniken verbessert, so ging der Anteil der ungelernten Arbeiten relativ schwach zurück. Der Abbau der unqualifizierten Arbeit ist also in einer hochmechanisierten Produktion, insbesondere in den Kernstufen am größten und im allgemeinen begleitet von der Zunahme in den Randstufen [2].
Durch diesen Rückgang des Bestandes an ungelernten Arbeitskräften dürfte der Typ des proletarisierten Fabrikarbeiters, "dessen berufliche und soziale Qualifikation nicht durch persönliche Unzulänglichkeiten, sondern durch das Arbeitssystem der Mechanisierung zerstört worden ist" [3], durch den technischen Fortschritt überwunden werden.

Entgegengesetzte Veränderungen sind bisher bei den angelernten Arbeitnehmern festgestellt worden. Ihr Anteil hat sich im Zuge des technischen Fortschritts ständig erhöht [4]. Nach Sturmthal bleibt der Anteil der angelernten Arbeitskräfte

vanced Technology", An International Perspective, Proceedings of a Conference held at Geneva by the International Institute for Labour Studies, 19 - 24 July 1964, hrsg. v. J. Stieber, London - Melbourne - Toronto - New York 1966, S. 88

1 Siehe A. Sturmthal, Amerikanische Forschungsarbeiten ... a.a.O. S. 30. Zu den Anteilen der einzelnen Arbeitnehmergruppen an der Gesamtbeschäftigung in anderen Industriezweigen der USA siehe E. Clague, Effects of Technological Change on Occupational Employment Patterns in the United States, in: "Manpower Implications of Automation", Papers Presented by the U.S. Department of Labor at the O.E.C.D. North American Regional Conference, Washington, September 1965, S. 29 ff.

2 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 49

3 H. Kluth, Automation als Form und Stufe der Rationalisierung, in: "Aspekte der Automation", Die Frankfurter Tagung der List Gesellschaft, Gutachten und Protokolle, hrsg. v. H.W. Zimmermann, Basel und Tübingen 1960, S. 263

4 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 49

relativ unverändert, d.h. er steigt absolut an [1]. In USA ist der Anteil von 18,4 v.H. (1940) über 20,4 v.H. (1950) und 19,9 v.H. (1960) auf 20,1 v.H. (1963) gestiegen [2].
Er ist dann am größten, wenn Handarbeit durch automatische Anlagen substituiert wird [3]. Abnahmen des Anteils der angelernten Arbeiter sind insbesondere dann festzustellen, wenn höchste Stufen der Mechanisierung und Automatisierung erreicht werden. "Dies deutet einen sehr interessanten Vorgang an, dessen charakteristisches Merkmal darin bestehen könnte, daß auf den Höchststufen der Mechanisierung die angelernten Kräfte wiederum an Bedeutung verlieren und teilweise von automationsspezifischen neuen Tätigkeiten verdrängt werden" [4].

Gleichzeitig besteht im Bereich der unmittelbaren Produktion die Tendenz zur Verringerung des Facharbeiterbestandes [5]. Sie ist dort am größten, wo die Maschinentechniken geändert werden und Handarbeit von elektronisch gesteuerten Anlagen oder von multifunktionalen Maschinen verdrängt wird. Mit der Erhöhung des Mechanisierungs- und Automatisierungsgrades geht also eine Verringerung des Bedarfs an gelernten Arbeits-

1 Siehe A. Sturmthal, Amerikanische Forschungsarbeiten ... a.a.O. S. 28
2 Siehe O. Eckstein, a.a.O. S. 88
3 Siehe H. Schelsky, Die sozialen Folgen ... a.a.O. S. 30 und Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 49
4 Ebenda S. 49
5 Nach Brenner waren im Jahre 1961 von 100 Metallarbeitern noch 50 Fscharbeiter; im Jahre 1963 waren es nur noch 42. Siehe O. Brenner, Automation und technischer Fortschritt in der Bundesrepublik, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. I, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965, S. 24. Siehe auch E.M. Kassalow, Technischer Fortschritt und Angestellte in den USA, in: "Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA", Ausgewählte Beiträge zu einer internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1963, S. 269

kräften im unmittelbaren Produktionsbereich einher [1].
In der Abnahme des Bedarfs an Facharbeiterberufen liegt die eigentliche Tragik des Facharbeiters, die dann besonders groß ist, wenn er einen beruflichen Abstieg in Kauf nehmen muß [2].

(b) Der zunehmende Bedarf an Arbeitskräften im Bereich der Wartung und Instandhaltung

Im Bereich der Wartung und Instandhaltung ist im Gegensatz zu der abnehmenden Tendenz im unmittelbaren Produktionsbereich eine zunehmende Zahl an Facharbeitern als Folge des technischen Fortschritts festzustellen [3].
In den USA hat sich der Anteil der qualifizierten Arbeitskraft in der gesamten Industrie von 6,6 v.H. im Jahre 1947 auf 12,2 v.H. im Jahre 1964 erhöht [4]. Bis zum Jahre 1975 werden voraussichtlich weitere 4,5 Mill. Facharbeiter benötigt [5]. Diese Zunahme ist im wesentlichen auf die Ausweitung des Wartungs- und Instandhaltungsbereichs zurückzuführen. In der verarbeitenden Industrie hat dort im Jahre 1958 das Verhältnis zwischen Produktions- und Nicht-Produktionsarbeitern 3,3 : 1 betragen. In der stärker automatisierten chemischen Industrie betrug das Verhältnis zwischen bei Gruppen 1,8 : 1

1 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 50. Das gleiche Ergebnis zeigt die Untersuchung von Lutz. Siehe B. Lutz, Entwicklungstendenzen ausgewählter Ausbildungsberufe, in: "Berufsaussichten und Berufsausbildung in der Bundesrepublik", hrsg. v. der Redaktion des Stern, Hamburg 1964, S. 68
2 Siehe auch D.L. Limon, Veränderung der beruflichen Anforderungen der Automobilarbeiter, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. II, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965, S. 641
3 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 52
4 Siehe National Commission on Technology, Automation, and Economic Progress, Technology and the American Economy, Volume 1, Washington, Februar 1966, S. 21
5 Siehe ebenda S. 31

und in der Petroleum-Industrie 2 : 1 [1].
Dieser relativ größere Bedarf an Facharbeitern ist mit jeder höheren Stufe der Mechanisierung und Automatisierung notwendig [2]. "Jedoch wird - das vorliegende Material läßt in dieser Hinsicht gewisse Schlüsse zu - durch die Verbesserung der Techniken auf konventioneller Basis eine relativ stärkere Ausweitung des Wartungs- und Instandhaltungspersonals bewirkt, als durch den Übergang auf elektronisch gesteuerte Anlagen oder voll automatisierte Aggregate" [3].

(3) Qualitative Auswahl

(a) Abstimmung der individuellen Eignungen mit den beruflichen Anforderungen

Entscheidendes Kriterium für die Auswahl der Arbeitskräfte sind die Eignungen der infolge des technischen Fortschritts freigesetzten Mitarbeiter. Eine systematisch aufgebaute und ständig geführte Personalkartei ist zu deren Feststellung eine wertvolle Hilfe. Notwendig ist die objektive Überprüfbarkeit der Eignungsfeststellungen und die qualitative und quantitative Auswertung der Beurteilungsbogen [4].
Gleichzeitig sind die Arbeitsplätze an den neuen Anlagen genau zu beschreiben (Erstellung eines Arbeitsplatzverzeichnisses [5]) und die mehr oder weniger theoretisch formulierten Anforderungen der neuen Arbeitsplätze mit den Fähigkeiten der betroffenen Arbeitskräfte zu vergleichen.
Die Verteilung der Arbeitskräfte auf die einzelnen Arbeitsplätze ist nun so vorzunehmen, daß die gesamte Leistung maximiert wird.
Dieses Problem kann durch das Personalanweisungsproblem

1 Siehe G.P. Shultz und A.R. Weber, Technological Change and Industrial Relations, in: "Herbert G. Hehemann jr. et al.", New York 1960, S. 204. Siehe auch B. Lutz, Entwicklungstendenzen ... a.a.O. S. 70 und G.W. Hagner, Die technische Automatisierung, in: "Gewerkschaftliche Beiträge zur Automatisierung", Köln-Deutz 1956, S. 29
2 Siehe die Betriebsuntersuchungen auf S. 250 ff.
3 Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 53
4 Siehe RKW, Personalplanung ... a.a.O. S. 23
5 Ebenda S. 11

(Personal Assign Problem), auch Flood'sche Zurechnungstechnik genannt, gelöst werden [1]. Bei diesem Verfahren geht es einmal um das Ziel, jeder Arbeit die Arbeitskraft zuzuordnen, die die betreffende Arbeit am besten auszuführen in der Lage ist, zum andern um das Ziel, jedem Arbeitnehmer die Arbeit zuzuteilen, für die er am besten qualifiziert ist.
Die Anforderungen an Berufskönnen und Berufswissen sind nun gewissermaßen ein Datum, d.h. sie bilden den Anhaltspunkt für die Auswahl der Arbeitskräfte. Ihre Feststellung ist insofern schwierig, als man sich infolge der ständigen Veränderungen der Anforderungen an Berufskönnen und -wissen im allgemeinen nicht auf die bisherigen Arbeitsplatzbeschreibungen stützen kann.

Obwohl es nahe liegt, als Folge des technischen Fortschritts generell eine mit der Umgestaltung der Arbeiterschaft einhergehende Vergrößerung der beruflichen Anforderungen in theoretischer und praktischer Hinsicht anzunehmen [2], beweisen eingehende empirische Analysen das Gegenteil [3].

1 Siehe A. Angermann, Entscheidungsmodelle, Frankfurt 1963, S. 152

2 Drucker schreibt, man müsse sich auf einen Aufwertungsprozeß der Arbeiterschaft vorbereiten. Siehe P.F. Drucker, Integration of People and Planning, in: "Harvard Business Review", Vol. 33, Nr. 6, Boston, Nov.-Dez. 1955, S. 35 ff. Siehe auch G.B. Baldwin und G.P. Shultz, Automation: A New Dimension to Old Problems, in: "Monthly Labor Review", Februar 1955, S. 166 f.; W. Silverman, a.a.O. S. 5; A.T. Welford, Mechanisation and Automation as Means of overcoming limitations in human performance at work, European Conference on Manpower Aspects of Automation and Technical Change, Part III: Impact of Technical Changes, particularly automation, on Job Structures and Profiles, Zürich, 1. - 4. Februar 1966, O.E.C.D. Social Affairs Division, Paris o.J. und das Kapitel 'Upgrading oder Downgrading der Arbeitnehmer' bei F. Pollock, a.a.O. S. 249 ff. Siehe hier ebenfalls auf S. 302 ff. die ausführliche Diskussion über die beruflichen Anforderungen im Zeitalter der Automation.

3 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 57 ff.; J.R. Bright, Lohnfindung an modernen Arbeitsplätzen in den USA, in: "Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA", Ausgewählte Beiträge zu einer internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1963, S. 133 ff.; J.R. Bright, Automation

(Fortsetzung der Fußnote siehe S. 66)

In den meisten der vom Ifo-Institut vorgenommenen Fallstudien haben sich im Bereich der unmittelbaren Produktion die Anforderungen an das Berufskönnen und -wissen verringert, und zwar um so mehr, je höhere Stufen der Mechanisierung und Automatisierung erreicht wurden [1].

Das ist einmal auf die weniger erforderliche Geschicklichkeit für die Bedienung der Aggregate im Vergleich zu den früheren manuellen Tätigkeiten zurückzuführen, zum andern auf den Wegfall der früher notwendigen Kenntnisse über die Beschaffenheit der Maschinen und Werkzeuge [2].

Nach Bright steigen die beruflichen Anforderungen zunächst an, um dann von einer gewissen Stufe der Mechanisierung wieder zurückzugehen. "Evidence tends to show that after a certain level of mechanization skill requirements for operating labour ... are often reduced. The need for physical dexterity and mental ability tend to increase while moving from the lowest levels of mechanization, but tend to decrease before the highest levels of mechanization are reached" [3]. Mathieu bezeichnet diese Feststellung als weitgehend zutreffend [4].

Wenn eine Handarbeit unter Verwendung von einfachen Werkzeugen mechanisiert wird, so ergibt sich nach Bright folgen-

and Management ... a.a.O. S. 175 ff. Siehe auch ebenda auf S. 59 ff. die einzelnen von Bright durchgeführten Betriebsuntersuchungen. Auf S. 191 berichtet Bright über die Ergebnisse seiner Untersuchungen in einer Matratzenfabrik. Soweit es sich um die Proportion der gelernten Arbeitnehmer innerhalb der Arbeiterschaft handelt, ist die verlangte Qualifikation gestiegen. Die Natur dieser gelernten Arbeit ist aber nicht gestiegen. Insgesamt wurden 18 Arbeitsplätze von ungelernten Kräften beseitigt; an dem Grad der Ausbildung der übriggebliebenen Arbeitnehmer hat sich nichts geändert.

1 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 57

2 Ebenda S. 57

3 J.R. Bright, Does Automation Raise Skill Requirements? In: "Harvard Business Review", 36(4), Boston, July - August 1958, S. 85 ff. Übersetzung: Erhöht die Automatisierung die Anforderungen an das Können? In: "Fortschrittliche Betriebsführung", Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst, Heft 8, Darmstadt 1959, S. 13 ff. Siehe auch J.R. Bright, Lohnfindung ... a.a.O. S. 142, Darstellung 2 und S. 143, Darstellung 3

4 Siehe J. Mathieu, Arbeitswissenschaftliche Aspekte der Automatisierung, Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Heft 96, Köln und Opladen 1961, S. 49

der Verlauf der beruflichen Qualifikationen [1]: Zunächst steigen die Qualifikationen solange an, bis die Arbeit im wesentlichen von einem Maschinenwerkzeug ausgeführt wird. Schreiten die Mechanisierung und Automatisierung weiter fort, so werden die verlangten Qualifikationen mit jeder höheren Stufe der Mechanisierung und Automatisierung geringer. Bereits wenn die Arbeitsaufgabe von einem Maschinensystem mit ferngesteuerter Kontrolle ausgeführt wird, das die Merkmale der Arbeitsausführung mißt, sind die effektiven Anforderungen nicht höher als die bei Handarbeit unter Verwendung von Werkzeugen.

Bright führt die Abnahme der verlangten Qualifikationen bei vorherbestimmten automatisierten Arbeitsgängen auf die Tatsache zurück, daß der Bediener nicht unbedingt so ausgebildet sein und die Arbeitsweise so verstehen muß, als wenn die Einstellung und Steuerung noch von ihm vorgenommen werden müßten [2].

Selbst in den Fällen, wo sich infolge der Vergrößerung des Arbeitsbereiches oder durch die Verantwortung für höhere Aufgaben (z.B. durch Ausführung neuer Tätigkeiten) die Anforderungen an das berufliche Können erhöhten, war in den meisten Fabriken insgesamt eine Verringerung der Anforderungen an die Fertigkeiten und Fähigkeiten bei den in der unmittelbaren Produktion Tätigen festzustellen, auf jeden Fall bestand der Nettoeffekt nicht in einer Erhöhung [3].

Das Ergebnis von Bright verdient insofern besondere Beachtung, weil er es für alle Anforderungsarten als allgemeingültig ansieht [4].

1 Siehe J.R. Bright, Lohnfindung ... a.a.O. S. 143.
Unter den beruflichen Qualifikationen ist mit Siebel die "Gesamtheit von Fähigkeiten und Fertigkeiten, von Ausbildung, Wissen und Erfahrung einer Person einerseits zur aktiven Bewältigung der Arbeitsaufgaben und andererseits zur mehr passiven Bewältigung der Umgebungseinflüsse am Arbeitsplatz" zu verstehen. Siehe W. Siebel, Berufsqualifikationen im automatisierten Industriebetrieb, in: "Soziale Welt", 15. Jg., Nr. 4, Göttingen 1964, S. 300
2 Siehe J.R. Bright, Lohnfindung ... a.a.O. S. 153
3 Ebenda S. 153
4 Siehe auch die Ausführungen auf S. 76 f.

Guizzetti hat nun versucht, die Bright'sche These zu werten, und aus soziologischer Sicht analysiert, inwiefern die Behauptung, von einer bestimmten Stufe der Mechanisierung ab nehme bei weiterer Erhöhung des Mechanisierungsniveaus die Qualifikation der Arbeit ab, richtig ist[1].

Nach Guizzetti ist dem Begriff der Qualifikation ein variabler Wert zuzuschreiben[2], d.h. die Qualifikation ändert sich mit Erreichen höherer Stufen der Mechanisierung und Automatisierung. Demnach ist der Begriff der Qualifikation auch nicht konstant in Bezug auf die beiden Felder der Mechanisierung und Automatisierung, denn zwischen beiden Formen besteht insofern ein scharfe - theoretische und praktische - Unterscheidung, als es bei der Mechanisierung um den Ersatz der menschlichen physischen Arbeitskraft durch die Maschine geht, bei der Automatisierung dagegen um die Befreiung des Menschen von der geistig-seelischen Belastung.

Unter Qualifizierung versteht Guizzetti den gesamten beruflichen Habitus, der für die Abwicklung einer bestimmten Arbeitsaufgabe erforderlich ist. Obwohl sich die Qualifizierung in erster Linie auf die Erfordernisse der Arbeit bezieht, hat sie einen kulturellen Hintergrund. Sie ist weniger auf die berufliche Geschicklichkeit und Fähigkeit gegründet als auf eine Haltung, die sich im Erlernen und in der praktischen Anwendung ausbildet. Sie gibt weniger Auskunft über das Wissen und die erlangten Fähigkeiten, sondern mehr über das eigene Verhalten und die Möglichkeit, sich bestimmten Situationen anzupassen; sie ist eine zusammenfassende Antwort auf die Fragen einer bestimmten beruflichen oder sozialen Rolle[3].

Gibt man dem Begriff Qualifizierung eine engere Bedeutung, etwa in dem Sinne, daß man ihn nur auf die Aspekte der Erfahrung, Fähigkeit und Geschicklichkeit in der Arbeit bezieht, dann ist er dem Begriff der Spezialisierung gleichzu-

1 Siehe P. Guizzetti, L'influenza dell'automazione sul quadro sociale dell'impresa, in: "Automazione et Automatismi", Nr. 4, Milano, Juli - August 1959, S. 28 ff.
2 Ebenda S. 36
3 Ebenda S. 36

setzen. So umschrieben hat die Qualifizierung aber mehr technische als soziale Bedeutung, d.h. sie bezieht sich weniger auf die gesamte Arbeitsrolle als auf die bloße Ausführung einer bestimmten Tätigkeit [1]. Beide Begriffe unterliegen, je nach den technischen Momenten, auf die sie bezogen werden, Wandlungen und sind deswegen als relative Begriffe anzusehen. Guizzetti weist auf die Tatsache hin, daß mit der Änderung des Mechanisierungsniveaus sich auch die Qualifizierung und Spezialisierung ändert.
Der gleichen Meinung ist auch wohl Touraine, wenn er sagt, daß die Automatisierung eine grundlegende Veränderung in der Struktur der Qualifikation und im beruflichen Status der Arbeitnehmer bringe [2].
Diese Veränderung in der Qualifikationsstruktur ist einmal auf die immer größer werdende Distanz zwischen dem eigentlichen Tätigkeitsfeld des Arbeiters und dem Ort, wo die Entscheidungen über sein berufliches Wirken getroffen werden, zurückzuführen, zum andern auf die Verwissenschaftlichung der Arbeitsverrichtungen. Zugleich ist zumindest ein Teil der Arbeitenden durch seine Tätigkeit an den technischen und wissenschaftlichen Erkenntnissen beteiligt. Diese Tendenzen sind "gleichbedeutend mit fortschreitender Kohärenz und Integration der Arbeitssysteme, in denen Entscheidung und Ausführung Teil der gleichen konkreten Einheit sind ..." [3].

Die Aussage von Bright ist nun nach Guizzetti nur dann richtig, wenn man den Begriff der Qualifikation im engeren Sinne anwendet. Dann wird er aber von jedem kulturellen Gehalt entleert und durch den Begriff Spezialisierung ergänzt. In diesem rein technischen Sinne des Begriffs Spezialisierung tendiert sein Wert bei Erreichen höherer Mechanisierungs-

1 Siehe P. Guizzetti, a.a.O. S. 36
2 Siehe A. Touraine, Chancen des technischen Fortschritts, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. II, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965, S. 1061
3 Ebenda S. 1061

und Automatisierungsstufen von einem bestimmten Grad ab zu einer Verringerung. Wendet man den Begriff dagegen in seiner weiten Fassung auf die von Bright aufgestellte These an, gibt man ihm also einen mehr den Habitus des Berufs als nur die handwerkliche Geschicklichkeit bezeichnenden Sinn, so widerspricht er den Folgerungen Brights. Diese können dann nicht als allgemeingültig angenommen werden [1].
Bezieht man den weiten Qualifikationsbegriff auf die Ergebnisse Brights, so besagt das, daß jede Form der produktiven Ordnung, auch das zur Zeit höchste Stadium des technischen Fortschritts, die Automation, eine eigene Qualifizierung erfordert. Nur - und hierauf macht auch Guizzetti in diesem Zusammenhang aufmerksam - erfordert die Automation eine spezifischere und charakteristischere Qualifikation als die früheren Phasen des technischen Fortschritts. Diese Feststellung ist bei den folgenden Überlegungen zu berücksichtigen.

Im Bereich der Wartung und Instandhaltung ist eine gegensätzliche Entwicklung zu der im Bereich der unmittelbaren Produktion festgestellt worden [2].
Mit der Komplexität der Anlagen vergrößert sich die Differenziertheit der Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten und die Fachkräfte müssen über entsprechend spezielle Kenntnisse, die über die übliche Fachausbildung hinausgehen, verfügen. Das ist nicht nur auf die Kompliziertheit der Aggregate zu-

1 Siehe P. Guizzetti, a.a.O. S. 37
2 Siehe hierzu Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 58; J.R. Bright, Lohnfindung ... a.a.O. S. 162 ff.; O. Winkler, Ausbildungsfragen aus dem Bereich der chemischen Industrie in Zusammenhang mit der Automatisierung, in: "Automatisierung und Berufsausbildung", hrsg. v. der Zentralstelle zur Erforschung und Förderung der Berufserziehung, Bielefeld 1961, S. 45. Siehe auch L. Stettner, Survey of Literature on Social and Economic Effects of Technological Change, in: "Employment Problems of Automation and Advanced Technology", An International Perspective, Proceedings of a Conference held at Geneva by the International Institute for Labour Studies, 19 - 24 July 1964, hrsg. v. J. Stieber, London - Melbourne - Toronto - New York 1966, S. 462

rückzuführen, sondern auch auf den Umstand, daß fünf verschiedene Steuerungsarten, nämlich mechanisch, hydraulisch, pneumatisch, elektrisch und elektronisch ineinandergreifen können und folglich vom Instandhaltungspersonal beherrscht werden müssen.

Siebel vertritt die Ansicht, daß die im Bereich der Wartung und Instandhaltung verlangten Qualifikationen in dem Maße geringer würden, in dem es kostensparender sei, statt der Durchführung komplizierter Reparaturen einfach neue Teile einzubauen. Diese Feststellung habe man bereits an einzelnen Stellen treffen können [1]. Die Aussage von Siebel scheint nun in so allgemeiner Form nicht richtig zu sein.

Die für die Wartung und Instandhaltung automatisierter Anlagen zuständigen Arbeitskräfte müssen in der Lage sein, bei Produktionsunterbrechungen Fehler möglichst schnell zu finden und zu beheben. Dazu ist ein eingehendes Verständnis für die technischen Zusammenhänge erforderlich. Das geistige Erfassen der Funktionsweise automatisierter Anlagen dürfte um so schwieriger sein, je weiter die Automatisierung fortgeschritten ist, d.h. je mehr Arbeitsgänge automatisiert sind und je komplizierter die einzelnen, zu einem produktiven Ganzen integrierten Aggregate in technischer Hinsicht sind. Die Kenntnis der technischen Zusammenhänge einerseits sowie der Funktionsweise der einzelnen Maschinen andererseits dürfte nun an automatisierten Anlagen sowohl bei Reparaturarbeiten als auch bei Auswechselungen einzelner Teile im gleichen Masse Voraussetzung sein. Zwar wird die Auswechselung von Teilen unter Umständen schneller vonstatten gehen als die Ausführung von Reparaturen; das bedeutet aber nicht, daß dadurch auch die verlangten Qualifikationen zurückgehen werden. Diese werden in erster Linie durch die oben angeführten Erfordernisse bestimmt.

Im Bereich der Wartung und Instandhaltung zeigen sich die einschneidenden Veränderungen des Berufsinhalts. Die ständige Intensivierung und Beschleunigung des dynamischen Betriebsablaufs führen zu einer Verlagerung der Bedeutung von

1 Siehe W. Siebel, Berufsqualifikationen ... a.a.O. S. 303

den traditionellen manuellen Fertigkeiten zu den menschlichen Denkfertigkeiten mit der Folge der Verwissenschaftlichung des Wirtschaftsprozesses [1]. Diese Entwicklung hat im Bereich der Wartung und Instandhaltung nicht nur zu einer weiteren Spezialisierung und qualitativen Höherstufung von Schlossern und Mechanikern geführt, sondern an Bedeutung gewonnen hat vor allem der automationsspezifische Fachberuf 'Steuerungselektriker' [2]. Überhaupt sind die Beschäftigten in diesem Bereich mehr in die Nähe des Technikers gerückt und können bereits beim gegenwärtigen Stand der Entwicklung als "Anlerntechniker" [3] angesehen werden.

Durch die Feststellung der einzelnen Anforderungen und durch deren Gegenüberstellung mit den Fähigkeiten der betroffenen Arbeitskräfte zeichnen sich bereits die ersten Anhaltspunkte für die vorzunehmenden Umsetzungen und Versetzungen ab. Der richtigen Zuordnung von Eignung und Anforderungen wird in der Praxis wenig Beachtung geschenkt [4]. Eine systematische Auswahl der Arbeitskräfte aufgrund von Berufserfahrung und -ausbildung, von Persönlichkeitsbewertungen und mit Hilfe psychotechnischer Tests konnte auch bei den vorgenommenen vier Betriebsuntersuchungen nicht festgestellt werden. So kann es vorkommen, daß bereits umgruppierte Mitarbeiter nochmals umgesetzt oder versetzt werden müssen. Hierzu ein Beispiel:
Bei der Umstellung einer Feineisen-Triostraße auf eine Duostraße waren sechs Vor- und Umwalzer für die Tätigkeit des Steuermanns umgeschult und nach Fertigstellung der Anlage an den neuen Arbeitsplätzen eingesetzt worden. Nach einigen Monaten verließen sie wieder ihre Arbeitsstellen, weil sie sich un-

1 Siehe W. Reh, a.a.O. S. 24
2 Siehe hierzu Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 53 und D.L. Limon, a.a.O. S. 632 ff.
3 H. Schelsky, Die sozialen Folgen ... a.a.O. S. 30. Siehe auch M.R. Lepsius, Elektrotechnische Industrie, in: "Aspekte der Automation", Die Frankfurter Tagung der List Gesellschaft, Gutachten und Protokolle, hrsg. v. H.W. Zimmermann, Basel und Tübingen 1960, S. 34 und D.L. Limon, a.a.O. S. 631
4 Siehe RKW, Automatisierung, Stand und Auswirkungen in der Bundesrepublik Deutschland, München 1957, S. 250

ter anderem nicht der nervlichen Belastung gewachsen fühlten, die diese Tätigkeit infolge der ständigen Bedienung von Hebeln und der damit verbundenen großen Konzentration mit sich brachten. Sie wurden dann wieder als Vor- und Umwalzer in anderen Abteilungen eingesetzt [1].

Durch diesen Fall wird die Notwendigkeit der Befolgung obiger Forderung unterstrichen.

Bittorf weist auf ein vom RKW durchgeführtes Round-Table-Gespräch hin, in dem an einem Beispiel der Firma Westinghouse gezeigt wurde, wie man zu einer Gesamtbeurteilung eines jeden Mitarbeiters kommen kann. Maßgebend dafür sind das Persönlichkeits- und Arbeitsbild, das Wissen und der Nutzen des einzelnen für das Unternehmen. Durch Unterhaltungen mit dem betreffenden Mitarbeiter erhält die Beurteilung eine Abrundung. Da das Persönlichkeitsbild jedes Jahr neu überprüft wird, verläuft die Personalplanung mit der Fertigungsplanung ständig parallel [2].

Vor der endgültigen Auswahl der Arbeitnehmer ist allerdings auch zu prüfen, ob sich eventuell notwendige Umstellungen und Einarbeitungen kostenmäßig und personell als lohnend erweisen und ob die betroffenen Arbeitnehmer überhaupt an einer Umsetzung oder Versetzung interessiert sind.

(b) Berücksichtigung der betrieblichen Arbeitsbedingungen

Neben den Anforderungen an Berufswissen und Berufskönnen sind die betrieblichen Arbeitsbedingungen, also die Belastungen in körperlich-muskulärer und geistig-nervlicher Hinsicht für die Auswahl von Arbeitskräften von Bedeutung. Da auch die Arbeitsbedingungen im allgemeinen nicht wesentlich beeinflußt werden können, bilden sie für die die Auswahl vornehmenden Personen ein Datum. Für die einzelnen Arbeitsplätze sind nun solche Arbeitskräfte auszuwählen, die aufgrund ihres Gesundheitszustandes, ihrer geistig-nervlichen und

1 Siehe auch S. 284
2 siehe W. Bittorf, „Automation", die zweite industrielle Revolution, Darmstadt 1956, S. 150

körperlichen Konstitution in der Lage sind, die anliegenden Arbeiten auszuführen. Erforderlich dazu ist die genaue Feststellung der individuellen Eignungen und deren Zuordnung zu den objektiven Bedingungen.

Häufig wird in der Literatur die Meinung vertreten, der technische Fortschritt verändere auf die Dauer die ganze Natur der Arbeit und schaffe Arbeitsbedingungen, die für den Arbeitnehmer wesentlich erträglicher seien als die bisherigen [1].

Tatsächlich führt der technische Fortschritt im allgemeinen zu einem Rückgang der körperlich-muskulären Belastung, und zwar um so stärker, je niedriger der Grad der Mechanisierung ist. Bei Ersatz von reiner Handarbeit durch teilweise Maschinenarbeit (z.B. Ersatz von reiner Handarbeit durch Handarbeit unter Verwendung von Werkzeugen, die die motorische Energie liefern) verringert sich die Belastung in körperlich-muskulärer Hinsicht stärker als beim Übergang auf ein Verfahren, bei dem die Handarbeit nur eine nebensächliche Rolle spielt [2] (z.B. Übergang von Maschinen, die manuell geführt werden müssen, zu Maschinen, die lediglich manuell gesteuert werden müssen). Trotz dieser allgemeinen Tendenz zur Verminderung der körperlichen Belastungen, sind in einzelnen Betrieben bzw. Betriebsteilen entgegengesetzte Wirkungen festgestellt worden.

In Gießereibetrieben zum Beispiel traten neben einer Verringerung der körperlich-muskulären Belastungen auch große kör-

1 Siehe A. Sturmthal, Amerikanische Forschungsarbeiten ... a.a.O. S. 38 und die hier angegebene amerikanische Literatur

2 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 61. Diese Feststellungen werden durch Untersuchungen in schwedischen Betrieben bestätigt. Siehe hierzu näheres bei E. Bolinder, Technischer Fortschritt und Gesundheitspolitik, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. I, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965, S. 431 ff.

perliche Überforderungen auf [1]. Sie waren hauptsächlich auf ein erhöhtes Arbeitstempo, einen zu hohen Leistungsanreiz und die mangelhaften Transportverhältnisse zurückzuführen. Körperliche Überbelastungen als Folge des technischen Fortschritts scheinen aber die Ausnahme zu sein. Andererseits kann ein völliger Wegfall der körperlichen Beanspruchung negative Folgen für die Gesundheit des arbeitenden Menschen haben. Herz-, Kreislauf- und Haltungsstörungen sind nur einige Beispiele solcher Wirkungen.

Im Gegensatz zu der Verringerung der körperlich-muskulären Belastung hat das Ifo-Institut in den meisten der von ihm untersuchten Betrieben eine Erhöhung der geistig-nervlichen Beanspruchung feststellen können, die im wesentlichen auf das erhöhte Tempo der Maschinen und der damit verbundenen größeren Arbeitsschwierigkeit, die erhöhte Wachsamkeit, Konzentration und Verantwortung für den höheren Wert der Aggregate, die mehr beobachtende Tätigkeit und auf die Gleichförmigkeit der Arbeit zurückzuführen ist [2].

Ähnliche Meinungen vertreten auch Brandi und Moll [3]. Nach Moll sinkt die psychische Beanspruchung in der Automobilin-

1 Siehe H. Scholz, Die physische Belastung der Gießereiarbeiter, Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen, Nr. 1185, Köln 1963, S. 39 ff.

2 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 62. Siehe zu den einzelnen Anforderungsarten bei mechanisierter und automatisierter Fertigung H. Schönefeld, Beitrag zu Grundsatzfragen der Leistungsentlohnung vorzugsweise bei mechanisierter und teilweise automatisierter Fertigung, Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen, Nr. 1456, Köln und Opladen 1965, S. 33. Siehe auch H. Fuler und H. Stevens, Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit mit besonderer Berücksichtigung der Fortschritte in der Mechanisierung, 4. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Düsseldorf 1965 und C.R. Walmer, Workers' Health in an Era of Automation, in: "Monthly Labor Review", Nr. 7, Washington, Juli 1956, S. 819 ff.

3 Siehe H. Brandi, Die Auswirkungen der Mechanisierung und Automatisierung in der Stahlindustrie auf die Ausbildung der Arbeitskräfte und H.H. Moll, Die Entwicklungstendenzen der Automatisierung und Schlußfolgerungen für die Ausbildung in der Automobilindustrie. Beide Aufsätze in: "Automatisierung und Berufsausbildung", hrsg. v. der Zentralstelle zur Erforschung und Förderung der Berufserziehung, Bielefeld 1961, S. 76 und S. 57

dustrie bis zum Automatisierungsgrad von ca. 70 v.H. Bei Mehrmaschinenbedienung steigt sie dann wieder an.
Walker zitiert in diesem Zusammenhang die Worte eines Arbeiters: "On my old job ... my muscles got tired. I went home and rested a bit and my muscles were no longer tired. On this new automatic mill, your muscles don't get tired, but you keep on thinking even when you go home" [1].
Dieser Prozeß ist nach Drucker "eine qualitative Veränderung, die von dem Menschen eine Umstellung von der arbeitsintensiven auf die denkintensive Arbeit verlangt" [2].
An modernen Arbeitsplätzen werden insbesondere hohe Anforderungen an die Aufmerksamkeit des Arbeitenden gestellt. Kontinuierliche Anlagen laufen oft tagelang vollkommen störungsfrei, so daß keine Reize vorhanden sind, die Aufmerksamkeit des Kontrolleurs zu erhalten. Das Übersehen einer tatsächlich auftretenden Störung kann aber schwerwiegende Folgen haben. Aus diesem Grunde ist der Arbeitende gezwungen, den Produktionsablauf ständig aufmerksam zu beobachten [3].
Graf hat in Versuchen bereits nach 30 Minuten ein Nachlassen der Aufmerksamkeit aufgrund zu geringer Reizhäufigkeit festgestellt und daraufhin auf die Überforderung des Menschen durch Unterforderung hingewiesen [4].
Bright kommt in seinen empirischen und theoretischen Untersuchungen zu dem Ergebnis, daß die geistig-nervliche Bela-

1 C.R. Walker, Life in the Automatic Factory, in: "Harvard Business Review", Januar-Februar 1958, S. 112
2 P.F. Drucker, Praxis des Managements, Düsseldorf 1956, S. 308
3 Siehe H. Buckup, Technische Entwicklung und Gesundheit, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. I, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965, S. 467
4 Siehe O. Graf, Zitiert bei H. Schmidtke, Das Problem der Wachsamkeit bei Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten, in: "50 Jahre Max-Planck-Institut für Arbeitsphysiologie", hrsg. v. der Max-Planck-Gesellschaft, Dokumentationsstelle, Dortmund 1964, S. 97. Siehe auch H. Schmidtke und H. Hoffmann, Untersuchungen über die Dauerbeanspruchung der Aufmerksamkeit bei Überwachungstätigkeiten, Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen, Nr. 1442, Köln und Opladen 1964

stung zunächst ansteigt und ab einer bestimmten Mechanisierungs- bzw. Automatisierungsstufe wieder abnimmt, und zwar dann, wenn das Aggregat in der Lage ist, Messungen vorzunehmen und bestimmte Bedingungen des Produktionsprozesses zu kontrollieren und zu melden. Die Belastung in geistig-nervlicher Hinsicht wird weiter zurückgehen, wenn die Maschine beginnt, notwendige Änderungen ohne menschliche Hilfe selber vorzunehmen [1]. Dann kann sie auf die Aufmerksamkeit des Menschen verzichten.

Die Forschungsergebnisse, zu denen das Ifo-Institut einerseits und Bright andererseits gelangen, sind nur scheinbar unterschiedlich, denn vom Ersteren wurden Mechanisierungs- und Automatisierungsstufen untersucht, die unterhalb der in der Bright'schen Untersuchung den Kulminationspunkt darstellenden Stufe liegen [2].

Nun darf nicht übersehen werden, daß Untersuchungen dieser Art lediglich Versuche darstellen, um für zukünftige Planungen und Entscheidungen objektive Anhaltspunkte zu finden. Die Allgemeingültigkeit solcher Untersuchungsergebnisse muß insofern angezweifelt werden, als einmal der Umfang psychischer Arbeitsbelastungen nur mit Hilfe indirekter Methoden gemessen bzw. geschätzt werden kann, die Messungen also im allgemeinen einen hohen Ungenauigkeitsgrad aufweisen, und zum andern, als es äußerst schwierig ist, die Messungen mit bestimmten Mechanisierungs- oder Automatisierungsstufen in Zusammenhang zu bringen.

In enger Verbindung mit den geistig-nervlichen Belastungen stehen die Umwelteinflüsse. Bei diesen Anforderungsarten ist die Bright'sche Aussage, die Kurve der Umweltbedingungen zeige zunächst einen ansteigenden und dann einen tendenziell fallenden Verlauf [3], grundsätzlich zutreffend, obwohl in einzelnen Fällen anders gelagerte Verhältnisse vorliegen mögen.

1 Siehe J.R. Bright, Lohnfindung ... a.a.O. S. 155
2 Außerdem will das Ifo-Institut in seinen Ausführungen keine allgemeingültigen Aussagen machen, sondern es legt lediglich die Ergebnisse seiner Beobachtungen dar. Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 57
3 Siehe J.R. Bright, Lohnfindung ... a.a.O. S. 158, Darstellung 8

Die Feststellung von Bright ist in mehreren Untersuchungen bestätigt worden. In einem schwedischen Maschinenbetrieb nahm der Lärmpegel zum Beispiel zunächst mit fortschreitender Technisierung zu, mit Erreichen höherer Entwicklungsstufen der Mechanisierung jedoch wieder ab [1]. Die Zunahme des Lärms war auf die größere Anzahl der Maschinen zurückzuführen, die Abnahme auf die Möglichkeit, die geräuschvollen Arbeitsvorgänge abzuschirmen und die Arbeitnehmer aus lärmvollen Umgebungen wegzubringen.
Ebenso verhält es sich mit der Hitze [2]. Je enger der Arbeitende mit dem Betriebsmittel zusammen arbeitet und je näher er mit dem Werkstoff in Berührung steht, desto größer kann die Hitzeeinwirkung sein. Vollzieht sich aber der Produktionsablauf automatisch, wird also der Mensch von der Bedienung der Maschinen zurückgezogen, so wird auch seine Belastung durch Hitze entfallen. Diese Erfahrung konnte der Verfasser auch bei seinen empirischen Untersuchungen in einigen Walzwerken machen. Während die an den auf niedrigen Mechanisierungsstufen stehenden offenen Walzstraßen beschäftigten Umwalzer das Walzgut mit Zangen jeweils in die Walzgerüste schieben müssen und somit in unmittelbarer Nähe des zu bearbeitenden und bis zu 600 °C erhitzten Materials standen, erfolgte der Transport des Walzmaterials auf den höherstufigen vollkontinuierlichen Anlagen auf Rollgängen. Hier hatten die Arbeitnehmer lediglich Aufsichtsfunktionen auszuführen. Die an den offenen Walzstraßen noch vorhandene unmittelbare Hitzeeinwirkung war entfallen. Ähnliche Begleiterscheinungen des technischen Fortschritts sind in anderen deutschen [3] und amerikanischen Betrieben [4] festgestellt worden. Mit den günstigeren Umwelteinflüssen auf die Arbeitnehmer ist gleichzeitig eine Vergrößerung der Arbeitssicherheit, die Vermeidung von Unfällen und infolge des Rückgangs von Berufskrankheiten eine Verbesserung des Gesundheitszustandes der Arbei-

1 Siehe E. Bolinder, a.a.O. S. 441
2 Ebenda S. 441
3 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 64
4 Siehe W. Silverman, a.a.O. S. 5 f. und A. Sturmthal, Amerikanische Forschungsarbeiten ... a.a.O. S. 38 ff.

tenden verbunden [1].

Des weiteren zeigen die bisherigen Auswirkungen des technischen Fortschritts eine zunehmende Abstraktion der Arbeitsstrukturen in Betrieben, in denen das 'Industrielle' Wirkmotiv ist. Die Arbeitsvollzüge verlieren im Hinblick auf physische Anstrengung und Sichtbarkeit an Konkretheit, die technischen Anlagen an Transparenz [2]. Gleichzeitig gewinnt die technische Kooperation an Bedeutung, die bei jeder Störung des Betriebsablaufs auf den Plan gerufen wird und die durchaus in der Lage ist, anstelle des Menschen die "Herrschaft" über den Betrieb zu übernehmen [3].
Das zuerst von Hegel formulierte Problem der Arbeitsentseelung und -entfremdung [4], das während der industriellen Entwicklung wegen des Verlustes an 'Universität' der Arbeit im-

1 Siehe G. Muhr, Sozialpolitische Perspektiven der Automation, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. I, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965, S. 303 ff.; H. Buckup, a.a.O. S. 468 ff.; E. Bolinder, a.a.O. S. 442 ff.; W. Claussen, Die sozialen Auswirkungen des technischen Fortschritts in der Bundesrepublik, in: "Bundesarbeitsblatt", Nr. 6, Stuttgart und Köln 1965, S. 218

2 Siehe A. Dörschel, Betriebspädagogische Bemerkungen zur Arbeitsgruppe, in: "Arbeit und Leistung", Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 18. Jg., Heft 5, Frechen bei Köln 1964, S. 78.
Siehe in diesem Zusammenhang auch die Gegenüberstellung der Arbeitsleistungen in automatisierten und konventionellen Chemiebetrieben bei W. Siebel, Die Umschichtung der Arbeits- und Verwaltungsleistungen unter den Bedingungen der Automation, in: "Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft", 85. Jg., Nr. 3, Berlin 1965, S. 287 ff. Siebel erörtert diese Gegenüberstellung aufgrund von Arbeitsbeschreibungen eines Fahrers, der als produktionsnächste Arbeitskraft in einer konventionellen Produktion zu betrachten ist, und eines Wärters in einer automatisierten Produktion.

3 Siehe J.Ch. Papalekas, Veränderungen der industriellen Arbeit, in: "Das Parlament", Die Woche im Bundeshaus, 15. Jg., Nr. 39, Bonn, 29. September 1965, S. 7

4 Der Begriff der Entfremdung taucht zum ersten Male in Hegels Theologischen Jugendschriften auf. Siehe H. Nohl, Hegels Theologische Jugendschriften, Tübingen 1907, S. 244. Siehe auch J. Hoffmeister, Jenenser Realphilosophie, Bd. I, (1803 - 04), Leipzig 1932, S. 237 ff.

mer mehr in den Mittelpunkt der Betrachtung, insbesondere der soziologischen, rückte, scheint sich durch die Automation von selbst zu lösen. Infolge der Lückenlosigkeit im Produktionsprozeß gewinnt der Arbeitnehmer Distanz zu ihm und zur Anlage. Er hat nicht mehr eine Funktion im Arbeitsprozeß auszuüben, sondern, indem seine Aufgabe im wesentlichen in der Überwachung und Kontrolle des Produktionsvorganges besteht, steht er dem Produktionsablauf mehr oder weniger distanziert gegenüber [1]. Der Mensch überwacht und kontrolliert den ganzen Produktionsablauf, was der Situation des Arbeiters vor der industriellen Revolution sehr nahe kommt.

Nach Papalekas hat die industrielle Arbeitswelt einen Anfang und ein Ende [2]. In der ersten Phase des Mechanisierungs- und Automatisierungsprozesses waren Arbeiter zum Zwecke der Produktion notwendig, in der letzten Phase des Mechanisierungs- und Automatisierungsprozesses, der Automation, werden sie wieder freigesetzt. Der Kreis (der industrielle Mechanisierungs- und Automatisierungsprozeß) hat sich wieder geschlossen [3]. Durch die Automation wird der Arbeitende in die Um-

1 Siehe J.Ch. Papalekas, Veränderungen ... a.a.O. S. 7

2 Siehe J.Ch. Papalekas, Vortrag auf der gemeinsamen Veranstaltung der Gesellschaft für Sozialen Fortschritt und der Sozialwissenschaftlichen Abteilung der Ruhr-Universität, Stellungnahme dazu in dem Aufsatz "Die Automation unter soziologischen Aspekten", in: "Sozialer Fortschritt", Unabhängige Zeitschrift für Sozialpolitik, 15. Jg., Heft 5/6, Bonn 1966, S. 123

3 Siehe ebenda S. 123.
Siebel weist darauf hin, daß diese Entwicklung bereits von Hegel vorausgesehen worden ist. Siehe W. Siebel, Die Umschichtung ... a.a.O. S. 297. Siehe auch J. Hoffmeister (Hrsg), Georg Fr. Hegel, Sämtliche Werke, Neue kritische Ausgabe, 4. Aufl., Hamburg 1955, S. 173 f. Allerdings war der Ausgangspunkt der Hegelschen Überlegung ein anderer: Hegel ging von der Abstraktion der Arbeit aus, die die "Spezialisierung der Mittel der Bedürfnisse bewirkt" und damit eine zunehmende Arbeitszerlegung. Bei der Automation handelt es sich dagegen um eine Form der Arbeitszusammenfassung. Siehe W. Siebel, Die Umschichtung ... a.a.O. S. 297

räume der Produktion verlagert [1]. Das hat zur Folge, "daß die Infrafunktion des Arbeiters im Produktionsprozeß durch die kooperative Funktion, die Umraumfunktion abgelöst wird" [2]. Bei der Automation kommt es nicht so sehr auf die Norm als auf den Ausnahmezustand an. Deshalb muß der Arbeiter seine Einstellung gegenüber dem Ausnahmezustand habitualisieren [3].

In der Phase der Mechanisierung mußten Leistungstempo und -rhythmus der Aggregate dem Leistungsvermögen des Menschen angepaßt werden, denn er hatte die Verbindung zwischen den einzelnen Teilverrichtungen herzustellen. Da der Mensch in der Phase der Automatisierung aus dem Produktionsprozeß ausgegliedert wird, können die Maschinen immer mehr nach eigenen Gesetzen funktionieren. Dadurch besteht die Möglichkeit, die Teilsysteme optimal aufeinander abzustimmen, was eine Rationalisierung des Leistungsvollzuges bedeutet. Mit der realtechnischen Integration entstehen aber Probleme insofern, als Störungen bei einzelnen Einheiten des Produktionssystems die Leistungserstellung insgesamt für die Dauer der Störung unmöglich machen können. Aus diesem Grunde müssen zum Beispiel durch Einrichtung von Zwischenlagern oder Installierung von Reserveaggregaten Sicherheitsvorkehrungen getroffen werden [4].

Aus allem läßt sich schließen, daß sich die betrieblichen Arbeitsbedingungen mit Erreichen höherer Mechanisierungs- und Automatisierungsgrade, insbesondere bei vollautomatischen Produktionsabläufen verbessern. Es ist bereits festzustellen, daß die größten Belastungsfaktoren nicht mehr so sehr von den technischen Gegebenheiten im Betriebe bestimmt

1 Siebel macht in diesem Zusammenhang auf einen Artikel von Briefs aus dem Jahre 1931 aufmerksam, in dem bereits auf die Tatsache hingewiesen wird, daß die automatisierte Produktion die theoretisch höchste Fertigungsstufe sei. Siehe W. Siebel, Berufsqualifikationen ... a.a.O. S. 306 und Art. Betriebssoziologie (G. Briefs), in: "Handwörterbuch der Soziologie", Stuttgart 1931, S. 32

2 J.Ch. Papalekas, Die Automation unter soziologischen Aspekten ... a.a.O. S. 122

3 Ebenda S. 122

4 Siehe E. Grochla, a.a.O. S. 287

werden, sondern daß der eigentliche Belastungsfaktor die Änderung der technischen Anlagen selbst ist [1]. Dazu gehören im wesentlichen Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes, vor Umgruppierungen, vor neuen Anforderungen und vor materiellen Nachteilen mit eventuellen einschneidenden sozialen Herabstufungen [2].

(4) Spezielle Probleme beim Einsatz älterer Mitarbeiter in den Betriebsprozeß

Der Begriff Alter wird im allgemeinen entweder im kalendarischen Sinne als die erreichte Altersstufe oder im biologischen Sinne als der Zustand definiert, "in dem sich der Mensch infolge der lebensbedingten Veränderungen (unter Ausschluß ausgesprochen krankhafter Erscheinungen) befindet" [3], also in der engeren Bedeutung von hohem Alter.
Auch in dieser Abhandlung ist es notwendig, eine Abgrenzung vorzunehmen. Als älterer Mensch soll nur der gelten, dessen durchschnittlicher Entwicklungsstand dem der Menschen zwischen 55 und 65 entspricht, und zwar sowohl in körperlicher als auch in geistiger und seelischer Hinsicht [4].

Der Einsatz eines älteren Menschen in den betrieblichen Produktionsprozeß bildet nun insofern ein Problem, weil die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Menschen einem ständigen Wandel unterworfen ist.
Man kann die körperlich-geistig-seelischen Lebenswandlungen, allgemein als Biomorphose bezeichnet, in eine Phase des Aufbaus und in die des Abbaus einteilen [5]. Der Abbau setzt

1 Siehe E. Bolinder, a.a.O. S. 440
2 Diese Probleme werden zum Teil von einem Sachverständigenausschuß der Weltgesundheitsorganisation behandelt. Siehe World Health Organization, Mental Health Problems of Automations, Report of a Study Group, Technical Report Series, No. 183, Genf 1959
3 J. Poeverlein, "Ältere Mitarbeiter richtig einsetzen", Wissenschaftliche Grundlagen, praktische Folgerungen und Erfahrungen, München 1961, S. 10
4 Ebenda S. 13
5 Über die physiologischen Zusammenhänge des Alterns siehe K.-W. Kindel und E. Schackow, Die Bedeutung der Altersgrenze in den Systemen der sozialen Sicherung, Berlin 1957, S. 110 ff.

nicht bei allen Menschen zum gleichen Zeitpunkt ein, sondern ist in entscheidendem Maße von dem Niveau abhängig, das der Mensch während seines Aufbaus erreicht hat. Der Intelligenzabbau zum Beispiel, d.h. das "altersbedingte Nachlassen der intellektuellen Funktionstüchtigkeit" [1] dürfte bei sehr intelligenten Menschen geringer sein als bei durchschnittlich Begabten [2].

Wissens- und Rechentests fallen mit zunehmendem Alter kaum ab, Schnelligkeits- und Abstraktionstests dagegen stark [3]. Anstelle der verminderten körperlichen Leistungsfähigkeit wird infolge der größeren Erfahrung eine bessere Ökonomie der Kräfte treten.

Neben der Leistungsfähigkeit werden sich auch die Antriebe und Motive zur Arbeitsleistung mit zunehmendem Alter ändern. Mit der Stabilisierung der Leistung auf einem niedrigeren Niveau ist eine Steigerung der Güte und eine größere Genauigkeit verbunden. Gleichzeitig setzt sich wegen der Erstarrung der Antriebskräfte eine mehr routinemäßige Arbeitsweise durch, worauf schließlich die mangelnde Bereitschaft des älteren Menschen zurückzuführen ist, schnell zu handeln oder sich umzustellen [4]. Eine Änderung des status quo wird er immer ablehnend beurteilen.

Im allgemeinen werden die folgenden spezifischen Eigenschaf-

1 G. Kucklick, Geistige Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft in höherem Alter, in: "Arbeit und Leistung", Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, XVII. Jg., Frechen 1963, S. 182. Und ebenda S. 183: "Das Problem der Abhängigkeit des altersbedingten Fähigkeitsverlustes vom Intelligenzniveau läßt sich exakt mit der Methode der Längsschnittuntersuchung klären. Eine solche Untersuchung wurde von Owens (1953) an 127 College Studenten vorgenommen".

2 Im allgemeinen wird die Bedeutung der Intelligenz für die Umstellbarkeit überbewertet. Entscheidender dürfte das verminderte Arbeitstempo sein. Siehe hierzu E. Neumayer, Das Problem der Umstellbarkeit im Arbeitsprozeß bei Personen höheren Lebensalters, in: "Wiener Medizinische Wochenschrift", 114. Jg., Nr. 48, Wien, 28. November 1964, S. 865

3 Siehe G. Kucklick, a.a.O. S. 183 und H. Scholz, Wechselbeziehungen zwischen Alter und Leistung, in: "Alter und Leistung", Arbeits- und betriebskundliche Reihe, Heft 1, Köln 1964, S. 24

4 Siehe G. Kucklick, a.a.O. S. 184

ten erst im Alter entwickelt: Konzentrationsfähigkeit, Ausdauer, Regelmäßigkeit, Beständigkeit, Disziplin, Vorsicht und Pünktlichkeit. Forschungen haben ergeben, daß die Leistungen älterer Arbeitnehmer auf einem Niveau liegen, das mit dem von 20- bis 30jährigen Arbeitnehmern durchaus verglichen werden kann. Oft liegen die Leistungen älterer Arbeitnehmer sogar über den Leistungen der jüngeren [1]. Die Richtigkeit dieser Aussage hängt aber entscheidend von der Art der auszuführenden Tätigkeit ab.

Für die Betriebsleitung ergibt sich die Aufgabe, die veränderte Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der älteren Mitarbeiter beim Arbeitseinsatz zu berücksichtigen, sonst können sich für den Betrieb Schwierigkeiten mit der Folge von Unwirtschaftlichkeit ergeben [2].
Allein wenn Betriebe ihre älteren Mitarbeiter als 'notwendiges Übel mitlaufen lassen', kann bei den Arbeitnehmern das Gefühl 'zum alten Eisen' zu gehören, entstehen, welches ein mangelndes Interesse am Betrieb und eine Leistungsminderung hervorrufen kann. In einer Untersuchung in der Industrie

1 Siehe L. Richter, Bericht über eine Untersuchung des Internationalen Arbeitsamtes zur Situation älterer Arbeitnehmer, in: "Die Altersfrage, Soziale Aufgabe der Gegenwart", hrsg. v. K.M. Bolte und R. Tartler, Bad Homburg, Berlin, Bonn, Zürich 1958, S. 192

2 Die entscheidende Frage ist, wie der durch physiologische Alterung definierte Leistungsrest bzw. die psycho-vegetative Kapazität einer Person, wodurch diese befähigt ist, sich neuen Verhältnissen innerhalb des Produktionsprozesses anzupassen, festgestellt werden kann. Allein die klinische Exploration dürfte hierfür unzureichend sein; notwendig sind vielmehr Testmethoden, wie sie von der Arbeitspsychologie schon seit längerem angewandt werden. Des weiteren bedarf jeder Arbeitsgang im Betrieb einer "Faktorenanalyse, welche seine Eigenheiten in definierter Weise erkennen läßt". Siehe E. Neumayer, a.a.O. S. 865. Da derartige Analysen in der BRD noch nicht in entsprechendem Umfange vorgenommen werden, kann die Beantwortung der Frage nach dem Einsatz in den Betriebsprozeß nur approximativ erfolgen. "Lärmempfindlichkeit, etwa neurotische Konzentrationsstörungen oder neurasthenische Störbarkeit lassen auf Grund der psychiatrischen Erfahrung mit diesen Symptomenkomplexen eine Arbeit in einem Fabrikmilieu als nicht sehr gesundheitszuträglich erscheinen". Siehe E. Neumayer, a.a.O. S. 865

konnte festgestellt werden, daß der ältere Arbeiter zufrieden ist, wenn er das Gefühl hat: "hier wirst du gebraucht, hier kommt es auf dein Können, deine Erfahrung und deine Zuverlässigkeit an" [1].

Neue Arbeitsplätze sollten möglichst in der gewohnten Umgebung liegen und die gestellten Anforderungen nicht niedriger sein als die der bisherigen Arbeit [2].

Auf der untersten Betriebsebene kommen in erster Linie Arbeitsplätze in Frage, die Routinearbeit von besonderer Gleichmäßigkeit und große Verantwortung erfordern, auf den höheren Ebenen vor allem solche Tätigkeiten, die keine oder nur geringe Aufregungen und Anstrengungen verlangen, dagegen aber große Lebens- und Menschenkenntnis und ein Höchstmaß an nüchternem Denken und stetigem Verfolgen eines als richtig erkannten Weges [3].

Gerade die Überwachungsfunktionen und die Anforderungen an die Aufmerksamkeit, die infolge des technischen Fortschritts immer mehr an Bedeutung gewinnen, entsprechen der Leistungsfähigkeit des älteren Menschen [4].

Nicht immer werden aber für ältere Arbeitnehmer genügend geeignete Arbeitsplätze zur Verfügung stehen. Die Zahl solcher Arbeitsstellen hängt in entscheidendem Maße ab von dem Industriezweig, der Betriebsgröße und dem verfügbaren Kapital [5].

In einem arbeitsintensiven Betrieb dürften die Möglichkeiten, den älteren, umzugruppierenden Arbeitnehmern ihrem Leistungsvermögen entsprechende Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen, wesentlich größer sein als in einem Betrieb, der durch Kapitalintensität gekennzeichnet ist.

Neben dem Arbeitseinsatz sind auch die Arbeitsgestaltung und

1 P. Kaser, Ältere Arbeitnehmer in der Industrie Nordrhein-Westfalens, Ihre Einstellungen und Verhaltensweisen innerhalb und außerhalb des Betriebes, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung des Instituts für Selbsthilfe und Sozialforschung e.V., Köln, Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen, Nr. 1608, Köln und Opladen 1966, S. 77
2 Ebenda S. 72
3 Siehe J. Poeverlein, a.a.O. S. 49
4 Siehe H. Buckup, a.a.O. S. 475
5 Siehe P. Kaser, a.a.O. S. 72

Arbeitsausführung auf den älteren Menschen auszurichten. Arbeitsraum, -zeit, -verfahren und -hilfen sowie Arbeitsauftrag und Arbeitsüberwachung, Gruppenpflege und Unfallverhütung müssen den Bedürfnissen älterer Arbeitnehmer entsprechen [1].

Angesichts der schweren Umstellbarkeit älterer Mitarbeiter im Vergleich zu jüngeren ist es notwendig, unvermeidbare Umgruppierungen entsprechend zu begründen. "Wenn Vorzüge des Alters mit ins Feld geführt werden können, werden meist auch Willigkeit und Bereitschaft ausgelöst" [2]. Sonst wird eine Erhöhung des Krankenstandes die Folge sein.

In Kanada wurde zum Beispiel festgestellt, daß sich ältere Arbeitnehmer dann relativ schnell den neuen technischen Gegebenheiten anpassen konnten, wenn sie ihre früheren Erfahrungen wenigstens zum Teil anwenden konnten. Ähnliche Erfahrungen konnten in England und in den USA gemacht werden [3]. Die Forschungsergebnisse zeigen, daß ältere Arbeitnehmer durchaus in der Lage sind, sich mit den neuen technischen Verfahren vertraut zu machen und - wenn ihre veränderte Leistungsfähigkeit berücksichtigt wird - an modernen Arbeitsplätzen eingesetzt werden können. Anpassungsunfähigkeit dürfte wohl nur bei sehr alten Personen vorliegen.

bb) Information der Arbeitskräfte

Es war bisher schon Gelegenheit, auf die sich mit der Information der Arbeitskräfte ergebenden Probleme einzugehen. Diese sind nun noch einmal aufzugreifen und unter dem besonde-

1 Siehe J. Poeverlein, a.a.O. S. 52 ff.
Darüber hinaus sind Bemühungen anzustellen, um den "Altersvorgang weitgehend hinauszuschieben, unvermeidbare Alterserscheinungen in ihrer Wirkung möglichst abzuschwächen und ausgesprochenen Verfallserscheinungen rechtzeitig zu begegnen". Ebenda S. 63. Die Altershygiene und -therapie gewinnen hierdurch an Bedeutung.

2 J. Poeverlein, a.a.O. S. 52

3 Siehe L. Richter, a.a.O. S. 193. Siehe in diesem Zusammenhang auch das von Kaser angeführte Beispiel aus der Hüttenindustrie Nordrhein-Westfalens über die Versetzung älterer Arbeitnehmer. Siehe P. Kaser, a.a.O. S. 73 ff.

ren Gesichtspunkt der Umgruppierung zu analysieren.

Die individuelle Information der für die Umsetzung und Versetzung vorgesehenen Mitarbeiter kann in Form einer persönlichen Aussprache vorgenommen werden. Am günstigsten wird der Zeitpunkt unmittelbar nach Fertigstellung der Personalplanung und erfolgter kollektiver Information sein. Zu diesem Zeitpunkt wird es noch möglich sein, Wünsche der betroffenen Arbeitnehmer zu berücksichtigen und aufgrund dessen Planrevisionen vorzunehmen.

Bei den Betriebsuntersuchungen konnte der Verfasser in drei Fällen feststellen, daß die von den Umstellungen betroffenen Arbeitnehmer erst wenige Tage vor Beginn der Einführung der technischen Neuerungen informiert wurden (zwischen 4 und 14 Tagen). Einige Betriebsleitungen vertraten die Ansicht, frühe Aussprachen mit den Arbeitnehmern rufe Unruhe in der Belegschaft hervor, die auf Angst und psychische Hemmungen vor der neuen Produktionsweise zurückzuführen sei. Da in diesen Fällen die Anpassung ohne nennenswerte Schwierigkeiten vonstatten ging, fühlten sie sich durch die Erfahrung in ihrer Argumentation bestätigt.

Die Richtigkeit dieses Vorgehens muß aber aus verschiedenen Gründen bezweifelt werden: Je früher und je genauer jeder betroffene Arbeitnehmer über die geplante Umstellung und seine zukünftige Tätigkeit mit all ihren sozialen Begleiterscheinungen in Kenntnis gesetzt wird, desto besser kann er sich psychisch auf die neuen Gegebenheiten einstellen. Ausserdem sollte das Bewußtsein des Arbeitnehmers, im Betrieb nicht als bloßer Produktionsfaktor, sondern als Mensch betrachtet und geschätzt zu werden, der bei vorzunehmenden Änderungen 'gehört' wird, für den Erfolg, der mit der Realisierung des technischen Fortschritts erreicht werden soll, nicht unterschätzt werden. Die Schaffung und Erhaltung dieses Bewußtseins setzt aber eine frühzeitige und andauernde pychologische Vorbereitung des Mitarbeiters auf die künftige Umstellung voraus.

Vor der Inbetriebnahme der neuen Mittelbandstraße in einem der vom Verfasser untersuchten Betriebe sind die von der Um-

stellung betroffenen Arbeitnehmer bereits 6 Monate eingehend über die Arbeitsweise an der bisher in technischer Hinsicht unbekannten vollkontinuierlichen Straße informiert worden. Das Ergebnis war, daß sich 23 der für die einschichtige Besetzung der Straße erforderlichen 36 Produktionsarbeiter freiwillig meldeten, obwohl sie sich über die Tatsache im klaren waren, daß sie sich während 3 Monate einarbeiten mußten und daß ihre neuen Tätigkeiten zunächst wesentlich niedriger bewertet und entlohnt würden als ihre alten [1].
Dieser Fall zeigt, daß eine frühzeitige Information der vom technischen Fortschritt in Mitleidenschaft gezogenen Arbeitnehmer entgegengesetzte Effekte hervorruft, als die oben erwähnten Betriebsleiter annahmen.
Ähnliche Erfahrungen konnten in den USA gemacht werden. Buckingham berichtet von einer Versicherungsgesellschaft, in der der Personalchef ein Jahr vor der Inbetriebnahme eines Elektronenrechners regelmäßig Besprechungen mit den Arbeitnehmern der betreffenden Abteilung abhielt. Er informierte diese über alle Einzelheiten der technischen Neuerung, insbesondere über die sozialen Begleiterscheinungen. Das Ergebnis dieser Besprechungen war, daß die Umstellung auf die elektronische Datenverarbeitung reibungslos vonstatten gehen konnte [2].

Zu der Information der Arbeitnehmer empfiehlt sich die Hinzuziehung des Betriebsrates. Dieser stellt einen zweiten Informationskanal dar, der die Schwächen des ersten ausgleicht [3].
Bei den empirischen Untersuchungen konnte der Verfasser feststellen, daß das Betriebsverfassungsgesetz in einigen Fällen äußerst formal gehandhabt wurde, d.h. daß der Betriebsrat erst nach erfolgter Bestimmung der für die Umgruppierung vorgesehenen Arbeitskräfte über diese Angelegenheit in Kenntnis gesetzt wurde. Für die frühzeitige Mitwirkung des

1 Siehe Fallstudie 4, S. 290 ff., insbesondere S. 300
2 Siehe W. Buckingham, Automation und Gesellschaft ... a.a.O. S. 162
3 Insbesondere wird der Betriebsrat bei Informationen entlang dem Dienstweg, also von unten nach oben tätig. Siehe hierzu J. Bergmann und W. Zapf, a.a.O. S. 59 ff.

Betriebsrates spricht aber die Möglichkeit, daß die einzelnen Betriebsratsmitglieder Hinweise und Auskünfte geben können, die für die zu treffenden Entscheidungen von Belang sind. Außerdem wird dadurch die allgemeine Zusammenarbeit im Betrieb erleichtert.
In größeren Betrieben ist für die Bestimmung und Information der Arbeitnehmer die Bildung eines Gremiums angebracht, das sich aus dem zuständigen Abteilungs- und Personalleiter, dem Werksarzt, einem Betriebspsychologen und einem Betriebsratsmitglied zusammensetzt. Dieser Personenkreis dürfte am besten in der Lage sein, die anstehenden Entscheidungen zu treffen, von deren Richtigkeit letztlich der Nutzeffekt des technischen Fortschritts abhängt.

c) Beschaffung neuer Arbeitskräfte

Ergibt der Vergleich der betrieblichen Anforderungen und Arbeitsbedingungen mit den Fähigkeiten und Eignungen der einzelnen Arbeitskräfte, daß die neuen Anlagen ganz oder zum Teil mit den freigesetzten Arbeitskräften selbst nach einer eventuell vorzunehmenden Umschulung nicht besetzt werden können, so sind solche Arbeitskräfte anzuwerben, die über die erforderlichen Qualifikationen verfügen. Die Deckung des Bedarfs an diesen Arbeitskräften kann sowohl betriebsintern durch Versetzung von Arbeitskräften aus anderen, von der Umstellung nicht betroffener Abteilungen erfolgen, als auch betriebsextern durch Anwerbung über den lokalen oder regionalen Arbeitsmarkt. Der letzten Möglichkeit sind aber zumindest in Zeiten eines allgemeinen Arbeitskräftemangels enge Grenzen gesetzt [1]. Die Betriebe müssen sich dann mit innerbetrieblichen Umgruppierungen und Umschulungen begnügen.

1 Ein Beitrag zur Überwindung des Arbeitskräftemangels in einigen Industriezweigen der BRD ist die flexible Gestaltung der Pensionierung. Oft verfügen gerade über 65 Jahre alte, arbeitswillige Arbeitnehmer über die in der Industrie verlangten Fähigkeiten und Fertigkeiten. In diesen Fällen sollte die Pensionierung hinausgeschoben werden. Oft genügt schon die zeitweise Beschäftigung alter Menschen, um die Nachfrage eines Betriebes zu decken.

3. Umschulung und Einarbeitung der betroffenen Arbeitskräfte

a) Im Fall der Umsetzung

Die innerbetrieblichen Maßnahmen betreffend die Umschulung und Einarbeitung [1] von Arbeitskräften sind nicht neu; sie gewinnen aber durch den technischen Fortschritt an Bedeutung.

Bereits zum Zeitpunkt der Personalauswahl sind alle Umschulungs- und Einarbeitungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer, die an die neuen Anlagen umgesetzt werden sollen, systematisch zu erfassen und zu analysieren, um die Anforderungen, die an die Umschulung bzw. Einarbeitung gestellt werden, mit den Möglichkeiten in Übereinstimmung bringen zu können. Voraussetzung für die Umschulung und Einarbeitung ist eine ausreichend große Eignungsreserve der für die Umsetzung zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte.
Grundsätzlich können die Umschulung und Einarbeitung im eigenen Betrieb oder auf außerbetrieblicher Ebene vorgenommen werden [2].
Auf Betriebsebene bieten sich für die Umschulung insbesondere Lehrgänge an, die von qualifizierten Fachkräften aus dem eigenen oder aus einem fremden Betriebe abgehalten werden. Die daran anschließende Einarbeitung kann erst erfolgen, wenn die technischen Neuerungen bereits eingeführt worden sind. Während in diesem Fall die mit der Umschulung und Einarbeitung verbundenen Personalkosten relativ niedrig sind, entstehen Kosten insofern, als die neuen Anlagen während der Einarbeitungszeit nicht voll genutzt werden können. Zwecks Vermeidung dieser Kosten besteht die Möglichkeit, bereits vor der Umstellung mit der Umschulung und Einarbeitung der Arbeitnehmer zu beginnen, die später für die neuen Maschinen zuständig sein sollen. Die Umschulung erfolgt dann im allgemeinen im Rahmen überbetrieblicher Ausbildungskurse, die von

1 Bei der Umschulung liegt das Schwergewicht auf der theoretischen Auseinandersetzung mit der neuen Produktions- und Arbeitsweise; die Einarbeitung erfolgt vorwiegend praktisch am Arbeitsplatz bzw. an den neuen Aggregaten.
2 Siehe auch die Ausführungen auf S. 199 ff.

mehreren Oganisationen durchgeführt werden, die Einarbeitung in Betrieben, die bereits über die neuen Anlagen verfügen. Immer mehr wird auch von der Möglichkeit einer Umschulung und Einarbeitung bei den Herstellern der neuen Anlagen Gebrauch gemacht, wo die in Frage kommenden Mitarbeiter bereits bei der Erstellung der Aggregate mitarbeiten, um sich auf diese Weise ein tieferes Verständnis für die Funktionsweise der Anlage zu erwerben. Diese Form der Umschulung ist in den USA allgemein üblich und gehört auch schon zum Kundendienst größerer westdeutscher Betriebe [1]. Auf diese Weise schult die amerikanische Firma IBM zum Beispiel jährlich etwa 100 000 Arbeitnehmer ihrer Kunden um [2].

Nach der Entscheidung für eine bestimmte Umschulungs- und Einarbeitungsmöglichkeit gilt es, die einzelnen Stufen der Vorbereitung auf die neue Produktionsweise festzulegen. Hier kann folgendes Verfahren angewandt werden [3]:

(1) Besichtigung ähnlicher Anlagen
(2) Grundschulung an Hand von Beispielen, Skizzen, Bauzeichnungen und Modellen
(3) Beteiligung beim Aufbau der Anlage
(4) Unterrichtung über die Gesamtzusammenhänge
(5) Einübung der Bedienungsgriffe an einer ähnlicher Anlage oder an einem Modell
(6) Abschlußprüfung
(7) Übernahme der neuen Anlage.

Dieser Vorbereitungsweg gestattet einen reibungslosen Anlauf der neuen Anlage.

Die Intensität und Dauer der Umschulung und Einarbeitung richten sich nach den Fähigkeiten und Kenntnissen, die die betreffenden Arbeitnehmer bereits erlangt haben, und nach der Stufe der Mechanisierung bzw. Automatisierung, auf der die technische Neuerung steht.

Zur Zeit gibt es keinen überzeugenden Beweis für die Behaup-

1 Siehe RKW, Personalplanung ... a.a.O. S. 25
2 Siehe US Department of Labor, Mobility an Worker Adaptation to Economic Change in the United States, in: "Manpower Research", Bulletin Nr. 1, Washington, Juli 1963, S. 40
3 Siehe RKW, Personalplanung ... a.a.O. S. 26

tung, ältere Arbeitnehmer seien für Umschulungen nicht in dem Maße geeignet wie junge. Betrachtet man ältere Arbeitskräfte als Gruppe, so mag diese Behauptung wegen des niedrigeren durchschnittlichen Ausbildungsstandes älterer Menschen zutreffen. Eine wesentliche Zahl der älteren Arbeitnehmer wird aber ebenso gut - wenn nicht besser - in der Lage sein, die in den Umschulungslehrgängen gestellten Anforderungen an die Teilnehmer zu erfüllen wie der Durchschnitt der jüngeren. Geringe Nachteile in den Fähigkeiten und Kenntnissen älterer Arbeitnehmer werden oft durch größere Reife und Zuverlässigkeit ausgeglichen [1].

Beachtet werden muß auch die Tatsache, daß sowohl die Intensität als auch die Dauer der Umschulung bzw. Einarbeitung wesentlich von den Antrieben der betreffenden Arbeitnehmer bestimmt werden. Ältere Arbeitnehmer haben ohne Frage eine größere Abneigung gegen den Gedanken der Umschulung als jüngere. Diese Feststellung konnte in Schweden gemacht werden, obwohl sich grundsätzlich die Einstellungen sowohl der älteren als auch der jüngeren Arbeitnehmer zu den Umschulungen in den letzten 6 oder 7 Jahren ins Positive gewandelt haben [2].

Eine Untersuchung des Centre d'Etudes et Recherches Psychotechniques in Paris zeigt, daß von Mitte 1954 bis Mitte 1955 von 1 500 Lehrgangsteilnehmern in den von der französischen Regierung eingerichteten Umschulungszentren fast 60 v.H. unter 20, 28 v.H. zwischen 20 und 27 und nur 12 v.H. über 27 Jahre alt waren. Davon waren lediglich 1 v.H. älter als 35 Jahre. Alle Teilnehmer waren ledig [3]. Es ist jedoch zu beachten, daß sich die Politik der französischen Regierung in dieser Hinsicht geändert hat und daß der Anteil der jungen

1 Vgl. dazu auch die Veröffentlichung des Bureau of Labor Statistics im US Department of Labor. Siehe US Department of Labor, Industrial Retraining Programs for Technological Change, BLS Bulletin 1368, Washington 1963, S. 5 f.

2 Siehe M.S. Gordon, Retraining and Labor Market Adjustment in Western Europe, Manpower Automation Research Monograph No. 4, Washington, August 1965, S. 94

3 Siehe J. Grisez, La situation professionelle des anciens stagiaires F.P.A., in: "Revue Française du Travail", Paris, Januar-März 1960, S. 11

Arbeitnehmer an der gesamten Lehrgangsteilnehmerzahl infolgedessen geringer geworden ist sowie daß das Verhältnis von verheirateten zu ledigen Arbeitnehmern insbesondere durch die Gewährung von finanziellen Hilfen eine Verschiebung erfahren hat [1].

Die Umschulung und Einarbeitung des für die Bedienung vorgesehenen Personals geht im allgemeinen schnell und ohne größere Schwierigkeiten vonstatten, der des Wartungs- und Instandhaltungspersonals ist dagegen insbesondere in qualitativer Hinsicht mit zunehmendem Mechanisierungs- und Automatisierungsgrad besondere Aufmerksamkeit zu widmen.
Schwierigkeiten dürften besonders bei Umschulungen in neue Berufe auftreten, die bisher im Betriebe nicht vorhanden waren, denn in diesem Fall fehlen sowohl für die Ausbilder als auch für die Arbeitnehmer im allgemeinen jegliche Vergleichsmöglichkeiten [2].
Die Vorbereitung auf technische Neuerungen erfolgt meist in Form von Einarbeitungen, die zum Teil durch theoretische Einweisungen ergänzt werden. Die längste Einarbeitung, die der Verfasser bei seinen Betriebsstudien feststellen konnte, dauerte 3 Monate [3]. Gordon wurde in einem Gespräch mit dem Generaldirektor der Association Nationale Interprofessionelle pour la Formation Rationnelle de la Main d'Oeuvre (ANIFRMO) im Rahmen einer Untersuchung über die Umschulung in westeuropäischen Ländern mitgeteilt, daß die Umschulungskurse in Frankreich zwischen 3 Monaten und 2 1/2 Jahren dauern [4]. Die hohe Qualität der französichen Umschulungsprogramme ist wesentlich auf die adäquate Ausrüstung der Kursusteilnehmer zurückzuführen. Dabei sind Bestrebungen im Gange, die bestehenden Programme noch abwechselungsreicher zu gestal-

1 Siehe M.S. Gordon, a.a.O. S. 120
2 Siehe L. Levine, Effects of Technological Change on the Nature of Jobs, in: "Manpower Implications of Automation", Papers Presented by the U.S. Department of Labor at the O.E.C.D. North American Regional Conference, Washington, September 1965, S. 58 ff.
3 Siehe Fallstudie 4, S. 301
4 Siehe M.S. Gordon, a.a.O. S. 134

ten [1]. Als erstes Ergebnis dieser Bestrebungen kann die Ankündigung des Ministers für Arbeit und soziale Sicherheit betrachtet werden, daß die von der französischen Regierung durchgeführten Umschulungen sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht erweitert werden sollen [2].

b) Im Fall der Versetzung

Bei Versetzungen genügt in der Industrie im allgemeinen eine relativ kurze Umschulungs- und Einarbeitungszeit. In der eisenschaffenden und -verarbeitenden Industrie ist sie nicht länger als 30 Tage.
Dieser Umstand liegt in der Tatsache begründet, daß die in anderen Abteilungen vorhandenen Arbeitsplätze bekannt und deren Anforderungsmerkmale nicht theoretischer Natur sind, sondern oft durch arbeitsanalytische Methoden bereits genau ermittelt worden sind.

Ausmaß und Dauer der Umschulung und Einarbeitung hängen auch in diesem Fall von den betrieblichen Gegebenheiten, insbesondere von dem erreichten Grad der Mechanisierung und Automatisierung sowohl im gesamten Betrieb als auch in den betreffenden Abteilungen sowie von den Eignungen und Antrieben der zu versetzenden Arbeitskräfte ab.

Aus allem wird deutlich, daß das eigentliche Problem der beruflichen Anpassung an den technischen Fortschritt nicht in der richtigen Auswahl von Maßnahmen betreffend die Umschulung und Einarbeitung liegt, sondern vielmehr in der Vermittlung einer umfassenden Berufsgrundlage.

4. Mitarbeit der Belegschaft

In einem umfassenden sozialen System zum Zwecke der Anpassung an den technischen Fortschritt, wie es hier darzustellen versucht wird, sind möglichst alle betrieblichen Elemente, die in diesem Zusammenhang relevant sind, einzubeziehen. Die

1 Siehe Commissariat Général du Plan d'Équipement et de la Productivité, Rapport général de la Commission de la Main d'Oeuvre, Quatrième Plan de Développement Économique et Social (1962 - 1965), Paris 1961, S. 27
2 Siehe hierzu M.S. Gordon, a.a.O. S. 135

Pläne und Verfahren der Betriebsleitung bleiben solange erfolglos, wie sie ihre Probleme isoliert und außerhalb des interdependenten sozialen Ganzen betrachtet. Aus diesem Grunde ist die Belegschaft als der eigentliche Träger der betrieblichen Leistungserstellung in dieses System einzugliedern. Sie wird erst dann das Gefühl ihrer eigenen Bedeutung und Zugehörigkeit zum Betriebe bekommen, wenn sie voll in den betrieblichen Zusammenhang integriert ist und an seiner Entwicklung mitwirken kann. Die Betriebsleitung sollte der Belegschaft die Möglichkeit geben, sich an den betrieblichen Maßnahmen zu beteiligen. Sie sollte die Arbeitnehmerschaft anregen, über ihre Beschäftigung und über den Betrieb als solchen nachzudenken. Es genügt nicht, gelegentlich über betriebliche Probleme in der Werkszeitung zu berichten, sondern die Beteiligung hat in erster Linie aktiv zu sein.
Das in den letzten Jahren in vielen Betrieben aufgebaute und ständig erweiterte Vorschlagswesen - ein Fall der Kommunikation von unten nach oben (up the line) - war eine erste Befolgung dieser Forderung. Dabei ist man von dem Gedanken ausgegangen, daß Menschen, die mehrere Jahre, oft ihr ganzes Leben nur einen spezialisierten Arbeitsgang ausführen, durchaus in der Lage sind, sich über ihre Arbeit hinsichtlich technischer Verbesserungen Gedanken zu machen [1]. Die Ideen, die von den Arbeitnehmern entwickelt worden sind, haben sich - wie Untersuchungen in der Industrie zeigen [2] - sowohl für den Betrieb als auch für die betreffenden Mitarbeiter selbst als lukrativ erwiesen. Das bestätigt auch das folgende Beispiel: In einem der vom Verfasser untersuchten Betriebe werden jährlich durchschnittlich 200 Verbesserungsvorschläge eingereicht, die nach einem Bewertungssystem vom paritätisch besetzten Bewertungsausschuß (je 2 Vertreter des Betriebsrates und der Werksleitung) [3] prämiiert werden. Im Jahre 1964

1 Siehe W. Buckingham, Automation und Gesellschaft ... a.a.O. S. 159
2 Vgl. u.a. D. Ganz, Verbesserungsvorschläge im Betrieb, Eine soziologische Untersuchung über das betriebliche Vorschlagswesen in zwei Industriebetrieben, Diss., Mannheim 1962
3 In Betrieben mit mehr als 20 Arbeitnehmern müssen bei der Prämienfestsetzung dem Bewertungsausschuß für Verbesserungs-
(Fortsetzung der Fußnote siehe S. 96)

betrug die höchste Prämie DM 6 000,--. Die Vorschläge erstreckten sich in erster Linie auf Produktionserhöhungen, Arbeitserleichterungen und Unfallverhütungen [1].
In einem vom Ifo-Institut untersuchten Betrieb konnten allein im Jahre 1959 die Betriebskosten um DM 60 000,-- verringert werden. Insgesamt beteiligten sich 8 v.H. der Belegschaft am Vorschlagswesen [2].

Ein gut organisiertes Vorschlagswesen könnte insofern ausgebaut werden, als es sich auch auf soziale Angelegenheiten im Betriebe erstreckt. Der Betriebsleitung könnte zum Beispiel bei der Ergreifung von Maßnahmen im Hinblick auf die Anpassung an den technischen Fortschritt durch Vorschläge von seiten der Arbeitnehmer wertvolle Hilfe zuteil werden. Der Erfolg des technischen Fortschritts hängt unter anderem von der Fähigkeit des Managements ab, die Arbeitnehmer an den betrieblichen Problemen zu beteiligen. Günstig wird ein solches Vorhaben der Betriebsleitung bei der Anpassung an den technischen Fortschritt insofern beeinflußt, als die Mitarbeiter unmittelbar betroffen sind und ein besonderes Interesse am Ausgleich von negativen Auswirkungen technischer Neuerungen haben.
Allerdings können sich die Arbeitnehmer mit diesen Angelegenheiten nur auseinandersetzen, wenn sie vorher eingehend informiert worden sind. Die Kommunikation im Betrieb ist notwendige Voraussetzung für eine wirkungsvolle Mitarbeit der Belegschaft. Der soziale Stand eines Betriebes ist in entscheidendem Maße abhängig von dem Grad der erreichten Integration zwischen den einzelnen betrieblichen Faktoren. Diese gilt es, ständig weiterzuentwickeln.

vorschläge wenigstens 2 Arbeitnehmer angehören. Siehe § 2 der Verordnung über die steuerliche Behandlung von Prämien für Verbesserungsvorschläge v. 18. 2. 1957
1 Siehe Fallstudie 3, S. 286
2 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 203

5. Sicherung der Stellung der Arbeitnehmer in der sozialen Ordnung des Betriebes

a) Soziale Beziehungen im Betrieb

Der einzelne Arbeitnehmer sowie die Gruppen und die Gesamtheit der Beschäftigten befinden sich im Betrieb in jeweils unterschiedlichen Situationen, die durch die Art der vorhandenen Integration von Personen und Sachmitteln charakterisiert werden. In diesen Situationen entstehen nun unter anderem wegen des Vorhandenseins von reinen Menschen-Systemen, d.h. von sozialen Interaktionen von Menschen vielfältige Beziehungen zwischen den Personen untereinander.
So gesehen stehen die Begriffe Situation (System) und Beziehung in einem Wechselverhältnis. Beide können jedenfalls nicht getrennt voneinander bestehen [1]. Wenn die Stellung der Arbeitnehmer in der für sie bedeutsamen betrieblichen Situation einer Betrachtung unterzogen werden soll, so rücken gleichzeitig die hier vorhandenen Beziehungen in den Mittelpunkt des Interesses.

Da durch den technischen Fortschritt eine Änderung der Situation bzw. des Systems erfolgt, bleibt zu überlegen, ob die damit verbundene zwangsläufige Änderung der interpersonalen Beziehungen positiv beeinflußt werden kann.
Entsprechend dem Ausgangspunkt dieser Untersuchung kann eine Beschränkung insofern erfolgen, als nicht auf alle möglichen Beziehungen in dem Mensch-System eingegangen wird, sondern lediglich auf das Verhältnis der Betriebsleitung und der unmittelbaren Vorgesetzten zu den Arbeitnehmern. Nur wegen des besonderen Verhältnisses der im Betriebe tätigen Arbeiter zu den Angestellten wird auch hierzu Stellung genommen.

aa) Das Verhältnis zwischen Betriebsleitung und Arbeitnehmern

Die zunehmende Größe der Betriebe und die Perfektionierung des Arbeitsablaufs bringen eine Zunahme der Distanz zwischen der Betriebsleitung und der Masse der Arbeitnehmer mit sich.

1 Siehe H. Wiedemann, a.a.O. S. 30

Die Anonymität der Leitung führt zu einer Entfremdung der Mitarbeiter, die leicht zu Spannungen Anlaß geben kann. Diese Tendenz kann durch die von einer Arbeitergruppe vertretene Meinung, die Gesellschaft sei eine "unabwendbare Dichotomie" [1], d.h. es gäbe ein 'Unten' und 'Oben', das nicht abgeschafft werden könne, noch verstärkt werden. Diese Arbeitergruppe, die sich insbesondere aus älteren Arbeitern zusammensetzt, hat ein festumrissenes Bild von der Gesellschaft, das ihr erklärt, aus welchem Grunde von 'oben' nichts erwartet werden kann. Dieses eingeprägte Gesellschaftsbild wirkt abgrenzend und abschirmend gegen alle anderen, insbesondere höheren gesellschaftlichen Ordnungen [2]. Selbst dem Betriebsrat wird kein Vertrauen entgegengebracht, weil von der Annahme ausgegangen wird, er 'mache mit denen da oben gemeinsame Sache'. Dem technischen Fortschritt steht diese Gruppe vollkommen indifferent gegenüber, denn nach ihrer Meinung kommt er dem Arbeiter doch nicht zugute. Dieser Arbeitnehmertypus hat eine prinzipielle Einstellung, die ihn unempfindlich macht gegenüber allen sozialen und politischen Machtkonstellationen. Dem Mitglied dieser Gruppe kann man nicht "das Bewußtsein einer besonderen Bedrohung seiner persönlichen Lage vermitteln, weil er sich immer schon bedroht fühlt. Man kann ihm nicht das Gefühl der Sicherheit geben, weil ihn das Gefühl der Bedrohung schon viel zu sicher gemacht hat" [3].

Neben dieser Arbeitergruppe ist jener Typ relativ stark in der Industrie vertreten, der die Gesellschaft gewissermaßen als "progressive Ordnung" [4] sieht. Dieser Arbeitertypus ist mit seiner augenblicklichen Lage durchaus zufrieden und hofft auf einen weiteren sozialen Fortschritt, der von der Arbeiterbewegung ausgehen muß. Die gegenwärtige Situation wird als Entwicklungsstufe betrachtet. Trotzdem sind die Urteile über den technischen Fortschritt oft skeptisch. Katastrophen-

1 H. Popitz - H.P. Bahrdt - E.A. Jüres - H. Kesting, Das Gesellschaftsbild ... a.a.O. S. 201
2 Ebenda S. 205
3 Ebenda S. 249
4 Ebenda S. 200. Siehe auch hier auf S. 192 ff. die anderen vier Arbeitnehmertypen mit ihren Gesellschaftsbildern.

prognosen werden allerdings nicht gegeben.
Die gegenwärtige Ordnung wird als eine Form des Interessenausgleichs zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer gesehen. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, die noch bestehenden Meinungsverschiedenheiten zwischen beiden Partnern beizulegen. Die Funktionen der Aktionäre und Unternehmer werden also bejaht; Kritik wird lediglich an der nach der Meinung des Mitgliedes dieser Gruppe zur Zeit bestehenden ungerechten Verteilung des Gewinns auf die Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital geübt [1].
Dieser Typ ist in der Lage, sich auf neue Gegebenheiten einzustellen, Kompromisse zu schließen und "mit der "anderen Seite" gemeinsame Sache zu machen, ohne eine Identität der Interessen vorzugeben" [2]. Er wäre bereit, mit dem Arbeitgeber ein echtes Partnerschaftsverhältnis einzugehen, wie es heute bereits in mehreren Betrieben verwirklicht ist.
Eine Partnerschaft im Betriebe setzt nun aber sowohl bei der Betriebsleitung als auch bei den Arbeitnehmern eine geistige Grundhaltung voraus, die durch eine gegenseitige Achtung und durch ein beiderseitiges Vertrauen charakterisiert ist. Der betrieblichen Partnerschaft liegt der Gedanke zugrunde, daß jeder Betrieb die gesetzten Ziele nur dann erreichen kann, wenn alle Faktoren optimal kombiniert und aufeinander abgestimmt sind. Das ist schließlich nur unter der Voraussetzung des Interessenausgleichs und der vertrauensvollen Zusammenarbeit sowohl zwischen den Beschäftigten untereinander als auch zwischen der Betriebsleitung und der Gesamtheit der Arbeitnehmer möglich. Dieser Gedanke der Zusammenarbeit im Betrieb ist im § 49 BetrVG festgehalten. Dort heißt es in Abs. 1: "Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten im Rahmen der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl des Betriebs und seiner Arbeitnehmer unter Berücksichtigung des Gemeinwohls zusammen".

1 Siehe H. Popitz - H.P. Bahrdt - E.A. Jüres - H. Kesting, Das Gesellschaftsbild ... a.a.O. S. 200
2 Ebenda S. 248

Die Erreichung eines durch Vertrauen charakterisierten Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer gewinnt im Zuge des technischen Fortschritts insofern an Dringlichkeit, als mit der Integration von Menschen und Sachmitteln die Notwendigkeit einer engeren Zusammenarbeit aller am Produktionsprozeß Beteiligten und darüber hinaus zwischen der Betriebsleitung und den Arbeitnehmern bzw. deren Vertretungsorganen verbunden ist. Eine solche Zusammenarbeit ist eine Verhaltensweise, "die gegenseitige Kenntnis, ein Geöffnetsein für den anderen und eine gegenseitige positive, wohlwollende Einstellung voraussetzt ..." [1].

Im Rahmen der vom Verfasser durchgeführten empirischen Untersuchungen äußerten sich einige Betriebsleiter dahingehend, daß man heute nicht mehr an der Frage vorbeigehen kann, wie sich bestimmte Vorhaben für die Arbeitnehmer auswirken und daß der Frieden im Betrieb langfristig nur gesichert werden kann, wenn die Arbeitnehmervertreter zu den Planungen im sozialen Bereich gehört werden. Einige der befragten Betriebsleiter befürworteten eine enge Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat und äußerten sich positiv über die zur Zeit bestehenden Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer aufgrund gesetzlicher Bestimmungen. Insbesondere führende Persönlichkeiten in Betrieben der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie haben die Erfahrung machen können, "daß die Zusammenarbeit der überkommenen Hierarchie im Unternehmen mit den neuen Kräften der Mitbestimmung seit Errichtung dieser Institution reibungsloser und gerade im Hinblick auf die soziale Fragestellung weit fruchtbarer vor sich gegangen sei, als sie vor Inkrafttreten der Gesetze erwartet hätten [2].

1 R. Fischer, Theorie und Praxis der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, in: "Mensch und Arbeit", Zeitschrift für schöpferische Betriebsführung, 16. Jg., München, 15. Juli 1964, S. 151.
Als vorbildlich gilt die Zusammenarbeit der Sozialpartner in Schweden, und zwar sowohl auf betrieblicher als auch auf überbetrieblicher Ebene. Siehe näheres hierzu bei O. Neuloh, a.a.O. S. 282 ff.

2 F. Voigt, Die Mitbestimmung - ein sozialer Fortschritt? In: "Sozialer Fortschritt", Unabhängige Zeitschrift für Sozial-

(Fortsetzung der Fußnote siehe S. 101)

Die Schaffung eines Vertrauensverhältnisses im Betrieb bedarf nun oft längerer Zeit. Es läßt sich nur erreichen, wenn bereits während der Übergangszeit alle betrieblichen Maßnahmen auf dieses Ziel ausgerichtet werden. Deshalb - und das ist das Entscheidende - muß die Initiative hierzu von der Betriebsleitung kommen. Sie hat Maßnahmen zu ergreifen mit dem Ziel der Förderung der allgemeinen Zusammenarbeit im Betrieb, um auf diesem Wege die bestehende Distanz zwischen 'oben' und 'unten' auszugleichen und das Betriebsklima zu verbessern. Im Rahmen der Anpassung an den technischen Fortschritt können sich hierzu vielfältige Möglichkeiten bieten. Letztlich können durch die Anwendung aller hier zur Diskussion stehenden sozialpolitischen Instrumente günstige Wirkungen auf die Zusammenarbeit im Betrieb ausgehen.
Grundlegender Ansatzpunkt für den Versuch, ein durch vertrauensvolle Zusammenarbeit charakterisiertes Verhältnis zwischen Betriebsleitung und Arbeitnehmern zu erreichen, ist aber die Organisation der Arbeit, die bei technischen Umstellungen verschiedene Änderungen erfährt und infolgedessen Möglichkeiten der Verwirklichung einer engeren Zusammenarbeit bietet. Aufgrund der fortschreitenden Technisierung und der da-

politik, 11. Jg., Berlin und München 1962, S. 195. Angesichts dieser Tatsachen fordern verschiedene Organisationen (z.B. die Gewerkschaften, die Katholische Arbeiterbewegung (KAB), der Christliche Arbeitnehmerkongreß) die Ausweitung der in Unternehmen der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und im Bergbau bestehenden qualifizierten Mitbestimmung auf Großunternehmen anderer Industriezweige (die qualifizierte Mitbestimmung soll in den Unternehmen eingeführt werden, in denen wenigstens 2 der folgenden Kriterien vorliegen:
(a) eine Beschäftigtenzahl von mindestens 2 000
(b) eine Bilanzsumme von mindestens DM 75 Mill.
(c) ein jährlicher Mindestumsatz von DM 150 Mill.).
Siehe hierzu DGB, Grundsatzprogramm ... a.a.O.; DGB, Aktionsprogramm ... a.a.O. S. 259; Katholische Arbeiterbewegung ... a.a.O. S. 65. Die gleiche Forderung wurde von der DAG in der 'Novellierungsvorlage zum Betriebsverfassungsgesetz' und vom Christlichen Arbeitnehmerkongreß gestellt. Siehe Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Jahresbericht ... a.a.O. S. 35. Zu den o.a. Kriterien siehe G. Leminsky, Beziehungen zwischen Gewerkschaften und qualifizierter Mitbestimmung, in: "Das Mitbestimmungsgespräch", 12. Jg., Heft 4/5, Düsseldorf 1966, S. 74

mit verbundenen Versachlichung der Arbeitsstrukturen fühlen sich Arbeitnehmer insbesondere in Großbetrieben lediglich als Glied eines Ganzen, das sich dem Zweck des Betriebes unterzuordnen hat und sich wegen der Anonymität der Beziehungen im Betrieb an seinem Arbeitsplatz vereinsamt fühlt. Aufgrund mangelhafter Information und/oder wegen mangelnden Interesses am Betrieb endet sein Erfahrungshorizont im allgemeinen bei dem für seinen Betrieb zuständigen Betriebsleiter [1]. Diese Situation gilt es im Rahmen der Umstrukturierung des Arbeitsprozesses bei technischen Umstellungen zu ändern. Bei der Bildung von Abteilungen und Arbeitsbereichen sind solche Gruppen von Arbeitnehmern zu schaffen, die von den einzelnen Beschäftigten zu übersehen sind. Der Sinn dieser Gruppenbildung liegt einmal in einer übersichtlichen Aufgliederung des gesamten Betriebes, zum andern in der Schaffung von Arbeitsgruppen, die im engen Kontakt zur Betriebsleitung stehen und in denen sich jedes Mitglied wohl fühlt. Durch die Bildung solcher Gruppen besteht nun die Möglichkeit, die Versachlichung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Betriebe, insbesondere die zwischen der Betriebsleitung und den einzelnen Arbeitnehmern zu überwinden. Dieses Ziel wurde auch in einigen Betrieben der USA durch die Schaffung kleinerer, in sich geschlossener Arbeitsgruppen zu erreichen versucht. Die Arbeitsgruppen wurden direkt der Betriebsleitung unterstellt und damit mehrere Stufen der Betriebshierarchie überflüssig. Sie waren insbesondere dann festgefügt und in sich geschlossen, wenn die Arbeit im wesentlichen in zentralen Kontrollabteilungen ausgeführt werden mußte [2].

ab) Das Verhältnis zwischen unmittelbaren Vorgesetzten und Arbeitnehmern

Die wichtigsten Aufgaben des unmittelbaren Vorgesetzten im Betriebe - hier handelt es sich insbesondere um den Meister - sind die Überwachung seiner Untergebenen betreffend ihre Ar-

1 Siehe M.R. Lepsius, Strukturen ... a.a.O. S. 60
2 Siehe W. Silverman, a.a.O. S. 7

beitsausführung, die Informationssammlung zwecks Weiterleitung an die Betriebsführung und die Repräsentanz der Betriebsautorität in seinem Bereich. Diese Aufgaben erzwingen von ihm eine soziale Distanzhaltung, wodurch zu den Arbeitnehmern eine gewisse Spannung entsteht [1].

Nun besteht der Produktionsprozeß oft nicht mehr aus einer Anzahl einzelner elementarer Arbeitsgänge, die sich zu einem Ganzen zusammenfügen, sondern die Anlagen sind derart konstruiert, daß der Ablauf der Produktion weitgehend ohne Mitwirkung von Menschen vonstatten gehen kann oder zumindest derartig, daß der Mensch, wenn die Produktion einmal in Gang gesetzt worden ist, den Produktionsablauf nicht mehr beeinflussen kann. Dem Arbeitenden wird die von ihm auszuführende Tätigkeit genau von dem in der Maschine enthaltenen Programm vorgegeben [2].

Mit der hiermit notwendig bedingten "gefügeartigen Kooperation" [3], d.h. die Form der Zusammenarbeit im Betriebe, die technisch bedingt ist und durch die technische Entwicklung immer mehr ausgebildet wird, ist ein Funktionsverlust des Zwischen-Vorgesetzten verbunden, der sich in dem Ersatz der traditionellen Aufsichts- und Anweisungsfunktionen der Vorgesetzten durch den objektiven 'Aufforderungscharakter' der Aggregate bemerkbar macht. Für unmittelbare Kontrolle und kurzfristige Anweisungen des Vorgesetzten ist kein Anlaß mehr, denn jede Tätigkeit setzt sich sofort in das Funktio-

1 Siehe W. Dauner, Der unmittelbare Vorgesetzte in der Werkstatt - Eine soziologische Studie über den Werkmeister im traditionellen Großbetrieb - Hamburg 1955, Diss., S. 158. Siehe auch R. Dahrendorf, Sozialstruktur des Betriebes - Betriebssoziologie - Wiesbaden 1959, S. 31

2 Auf diese Tatsache weist auch Woodward hin. In den sog. South Essex Studies in England wurde festgestellt, daß in einigen Betrieben mit Einzel- und Kleinserienfertigung automatische Anlagen eingeführt wurden, die die Aufgabe hatten, die Tätigkeit einzelner Arbeiter zu kontrollieren. Siehe J. Woodward, The Implications for the Management Process, European Conference on Manpower Aspects of Automation and Technical Change, Part II: Automation and Technical Change: its Penetration and Impact on Work Functions, Zürich, 1. - 4. Februar 1966, O.E.C.D. Social Affairs Division, Paris o.J., S. 5

3 H. Popitz - H.P. Bahrdt - E.A. Jüres - H. Kesting, Technik und Industriearbeit, Tübingen 1957, S. 66

nieren der Anlagen um [1]. Anstelle der Suprematie des Vorgesetzten tritt die Unabhängigkeit und Eigenverantwortlichkeit des einzelnen. Man arbeitet ""... selbständig Hand in Hand". Das Hineinreden ist weitgehend unmöglich geworden" [2].
Hierzu die Feststellung eines befragten Betriebsleiters, die geradezu ein Paradigma für die obigen Ausführungen ist:
Durch die Verfeinerung der Arbeit an einer neu aufgebauten vollkontinuierlichen Mittelbandstraße [3] hat sich ein anderer Arbeitnehmertyp gebildet, der bisher im Betrieb nicht vorhanden war. Er zeichnet sich durch Rücksichtnahme, bessere Umgangsformen und größere Selbständigkeit aus. Die gesamte Straßenbelegschaft fühlt sich nur noch der Disziplin verpflichtet, die die technische Anlage erfordert. Anweisungen und Kontrollen der Meister sind weitgehend überflüssig, da die einzelnen Arbeitnehmer aufgrund ihrer genauen Kenntnis der Produktionsweise in der Lage sind, selbständig zu arbeiten. Daß diese Arbeitnehmer noch nicht die Forderung gestellt haben, ins Angestelltenverhältnis erhoben zu werden, liegt in der Tatsache begründet, daß dieses Ziel durch die zumindest in finanzieller Hinsicht bestehende Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten weitgehend reizlos geworden ist.

Hier kommt die sog. "Werkmeisterkrise" [4] zum Vorschein, d.h. die Verschiebung der traditionellen Meisteraufgaben auf Vorgesetzte, auf Stabsstellen oder auf die Arbeiter. Im wesentlichen ist sie auf die Versachlichung und Formalisierung der produktiven und disziplinarischen Funktionen im Betrieb zurückzuführen.
Die Systematisierung der Beziehungen im Betrieb macht die Ablösung des in der Industrie üblichen hierarchisch-disziplinarischen Prinzips durch ein funktionelles notwendig, d.h.

1 Siehe H. Popitz - H.P. Bahrdt - E.A. Jüres - H. Kesting, Das Gesellschaftsbild ... a.a.O. S. 98. Siehe auch L. v. Friedeburg, Soziologie des Betriebsklimas, Studien zur Deutung empirischer Untersuchungen in industriellen Großbetrieben, Frankfurt 1963, S. 106 ff.
2 H. Popitz - H.P. Bahrdt - E.A. Jüres - H. Kesting, Das Gesellschaftsbild ... a.a.O. S. 99
3 Siehe Fallstudie 4, S. 290 ff., insbesondere S. 300 und S. 302
4 H.P. Bahrdt, Industriebürokratie, Stuttgart 1958, S. 29

durch ein System, in dem die funktionalen Querbeziehungen der einzelnen Produktionseinheiten strikt berücksichtigt werden, denn die Anwendbarkeit des hierarchisch-disziplinarischen Systems wird zumindest in hochmechanisierten und automatisierten Betrieben insofern fragwürdig, als die funktionalen Produktionserfordernisse unmittelbar berücksichtigt werden müssen und die selbständige und verantwortliche Mitarbeit aller Belegschaftsmitglieder erforderlich wird [1]. Hierdurch erschwert sich zugleich auch die Aufgabe des Zwischen-Vorgesetzten: Er hat einerseits Normen für das menschliche Verhalten zu setzen und für deren Einhaltung zu sorgen, die sich aber im Zuge des technischen Fortschritts immer schwerer aus den Produktionserfordernissen ableiten lassen und den Arbeitnehmern insofern oft unverständlich vorkommen, andererseits die Anforderungen der Arbeiter nach Möglichkeit zu erfüllen, sie zur Mitarbeit zu veranlassen und die im Betrieb auftretenden sozialen Konflikte zu bereinigen. Das setzt große Fähigkeiten zur Menschenführung voraus.
Der Zwischen-Vorgesetzte fühlt sich heute als Vermittler zwischen 'unten' und 'oben'. Sein "Prinzip ist nicht mehr die Durchsetzung der Direktiven, sondern Anpassung der Direktiven an die Erwartungen der Arbeiter" [2]. Viele Zwischen-Vorgesetzte betrachten nur noch die Menschenführung als ihre eigentliche Aufgabe. Ihrer Meinung nach ist ihnen hierin ihre ursprüngliche Selbständigkeit erhalten geblieben. Die Befragung von Meistern süddeutscher Großbetriebe hat ergeben, daß ein großer Teil (ca. 33 v.H.) einen persönlichen Kontakt und ein gutes und aufgeschlossenes Verhältnis zu den einzelnen Arbeitern hat. Dieser Meistergruppe sind die meisten Arbeiter unterstellt. Gleichzeitig weisen sie den niedrigsten Altersdurchschnitt (44 Jahre) auf [3]. Dieser Meistertyp be-

1 Siehe F. Weltz, Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, eine Industrie-soziologische Untersuchung der Situation und Vorstellungen von Meistern und Steigern, Stuttgart 1964, S. 30 ff.
2 J. Bergmann und W. Zapf, a.a.O. S. 53
3 Siehe F. Lütke und R.M. Lepsius, Die soziale Stellung des Meisters im Industriebetrieb, hrsg. v. Institut für Sozialpolitik und Arbeitsrecht München, München 1954, S. 89 ff.

trachtet sich als verlängerter Arm der Betriebsleitung. Infolge seines ständigen Kontaktes mit den Arbeitern kann er dazu beitragen, das Betriebsklima zu verbessern und die technisch-funktionale und räumliche Distanz zwischen der obersten Leitung und den Arbeitnehmern zu überbrücken. Überhaupt können durch die Abnahme der Beschäftigten günstige Wirkungen auf das Betriebsklima und die sozialen Verhältnisse insofern erfolgen, als die Zusammenarbeit im Betrieb und die Durchsetzung von Entscheidungen erleichtert werden.

Eine richtige Behandlung vom Meister hat oft Einfluß auf die Haltung gegenüber dem Betrieb und auf die politische und weltanschauliche Einstellung der Arbeitnehmer. Viele Arbeiter identifizieren auch den Betrieb mit dem ihnen vorgesetzten Meister.

In Erkenntnis der Vorteile des unmittelbaren Kontaktes der Zwischen-Vorgesetzten mit den einzelnen Arbeitern ist man in amerikanischen Betrieben schon seit langem zu einer Ausweitung des Managements übergegangen. Dort reicht die Betriebsleitung bis hinunter zum Meister. Dadurch steht die Betriebsleitung dauernd in unmittelbarer Verbindung mit den Arbeitnehmern. Für deutsche Betriebe liegt hier der entscheidende Ansatzpunkt für die Revision des hierarchischen Betriebsaufbaus.

ac) Das Verhältnis zwischen Angestellten und Arbeitern

Alle nach ihrem Gesellschaftsbild klassifizierten Arbeitertypen haben ein Arbeiterbewußtsein, das zwei verschiedene Elemente enthält und Leistungs- und Kollektivbewußtsein genannt wird [1].

Das Leistungsbewußtsein wird durch das Selbstbewußtsein der Arbeiter charakterisiert, etwas zu bieten, nämlich die menschliche (körperliche) Arbeitskraft, die dem toten Kapital ebenbürtig ist. Die Arbeit wird als produktive Arbeit

1 Siehe H. Popitz - H.P. Bahrdt - E.A. Jüres - H. Kesting, Das Gesellschaftsbild ... a.a.O. S. 237

verstanden, "das heißt eine unmittelbar wertschaffende Leistung; als primäre Arbeit, das heißt eine Funktion, die für die anderen, für die Gesellschaft eine fundamentale Voraussetzung ihrer Existenz schafft" [1]. Dieses Bewußtsein ist am stärksten bei jenem Arbeitertyp ausgeprägt, der die Gesellschaft als progressive Ordnung sieht [2].
Das Kollektivbewußtsein kommt in der Dichotomie-Vorstellung zum Ausdruck, also in der Ansicht, die Gesellschaft sei in ein 'Oben' und 'Unten' getrennt.

Dem gegenüber sieht der Angestellte die Gesellschaft nicht dichotomisch, sondern hierarchisch, einmal, weil er sich in unmittelbarer Nähe seines Chefs befindet und die Pyramide, die zum Chef führt, kennt, zum andern, weil er durch seine Tätigkeit ständig mit dieser Hierarchie zu tun hat. Außerdem glaubt er in der Mitte zu stehen, denn es gibt ja ein 'Oben' und 'Unten' [3].

Nun scheint es aber nicht, als ob aufgrund dieser unterschiedlichen Einstellungen das Verhältnis zwischen Angestellten und Arbeitern nicht verbessert und eine Angleichung zwischen beiden Arbeitnehmergruppen erreicht werden könnte. Das wird aber nur möglich sein, wenn sowohl das Kollektiv- als auch das spezifische Leistungsbewußtsein des Arbeiters durch den technischen Fortschritt überwunden werden kann, d.h. wenn die technische Entwicklung Möglichkeiten bietet, dem Arbeiter einerseits das ihm eigene Gefühl der untergeordneten Stellung im Betrieb und in der Gesellschaft zu nehmen, andererseits aber auch die Überzeugung, er gehöre als produktiv tätiger Mensch einer besonderen beruflichen Schicht an, im Gegensatz zu allen anderen berufstätigen Menschen, deren Tätigkeiten für die Erstellung des Sozialprodukts von sekundärer Bedeutung seien.
Die gegenwärtige technische Entwicklungsstufe der BRD erlaubt noch keine eindeutigen Aussagen über diese Möglichkei-

1 H. Popitz - H.P. Bahrdt - E.A. Jüres - H. Kesting, Das Gesellschaftsbild ... a.a.O. S. 238
2 Siehe S. 98 f.
3 Siehe H. Popitz - H.P. Bahrdt - E.A. Jüres - H. Kesting, Das Gesellschaftsbild ... a.a.O. S. 242

ten; festzustellen sind aber einige Tendenzen in Richtung zu einer Überwindung der den Arbeitern im Augenblick noch eigenen Bewußtseinsinhalte.
Die durch den technischen Fortschritt erfolgte Zerlegung des Produktionsprozesses in einzelne Arbeitsverrichtungen, also durch die Atomisierung des Arbeitsganges ist das bei handwerklicher Fertigung vorhandene enge Verhältnis zwischen Arbeitssubjekt und Arbeitsobjekt nicht mehr gewahrt. Diese im allgemeinen als Arbeitsverfremdung bezeichnete Situation gewinnt bei weiterer technischer Entwicklung insofern an Bedeutung, als der Arbeitende in automatisierten Fertigungen lediglich Kontrollfunktionen auszuführen hat, mit dem Werkstück nicht nur nicht in unmittelbarer Berührung steht, sondern es unter Umständen nicht einmal sieht. Er arbeitet also je nach den technischen Gegebenheiten mehr oder weniger abstrakt. Während nun die Tätigkeit des in einer arbeitsteiligen Produktion Beschäftigten noch als primäre körperliche Arbeit im oben definierten Sinne bezeichnet werden kann, liegt diese bei der Automatenwache nicht mehr vor, denn von einer unmittelbar wertschaffenden Leistung kann hier nicht mehr gesprochen werden. Wenn aber der Inhalt des Leistungsbewußtseins entfällt, wenn also der Arbeiter infolge technischer Wandlungen nicht mehr das Gefühl haben kann, im Gegensatz zu anderen Berufstätigen eine besondere, weil spezifisch wertschaffende Leistung zu vollbringen und sich deswegen nicht als zu einer besonderen Schicht gehörig zählen kann, wird von dieser Warte aus gesehen das Verhältnis zwischen beiden Arbeitnehmergruppen verbessert und eine Gleichstellung durch den technischen Fortschritt erreicht werden können. Dieser Prozeß dürfte sich der technischen Entwicklung anpassen und langfristig verlaufen. Der Zeitpunkt der Erreichung des Endzustandes, also der vollkommenen Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten wird von dem Umfang der Automation abhängen bzw. von der Anzahl der an konventionellen Anlagen beschäftigten Arbeiter. Selbstverständlich werden nicht alle Betriebe bzw. Betriebsteile voll automatisiert werden können. Die Möglichkeiten dürften aber wesentlich

größer sein als gemeinhin angenommen wird, denn die technische Entwicklung ist ein sich permanent vollziehender Prozeß, der nicht auf einer bestimmten Stufe der Mechanisierung oder Automatisierung haltmacht. Im übrigen dürften einzelne Arbeiter oder kleinere Gruppen von Arbeitern mit konventionellen Einstellungen zu diesem Problemkreis kaum in der Lage sein, die mit dem technischen Fortschritt erfolgende soziale Entwicklung aufzuhalten.

Neben dem Leistungsbewußtsein ist auch die Vorstellung von der Dichotomie der Gesellschaft durch den sozialen Fortschritt in den letzten Jahren, besonders durch die finanzielle Angleichung der Arbeiter an andere Bevölkerungsschichten und der damit verbundenen Erhöhung des Lebensstandards und die teilweise Gleichstellung in sozialer Hinsicht aufgrund gesetzlicher Vorschriften sowie durch die mit der fortschreitenden industriellen Entwicklung einhergehenden wachsenden Differenzierung der Arbeiterschaft und der hiermit verbundenen Aufhebung der Abgrenzung zu anderen Arbeitnehmerschichten wenn nicht von allen Arbeitern überwunden, so doch wesentlich erschüttert worden.

Auf die wachsende Heterogenität der Arbeiterschaft, insbesondere auf die der Metallindustrie weist auch Bahrdt hin [1]. Die relativ homogene Situation der Arbeiterschaft der Metallindustrie früherer Zeiten hat sich mit fortschreitender Technisierung "aufgespalten in eine Vielzahl von typischen Situationen" [2]. Dieser Vorgang ist auf die vielschichtigen Veränderungen in der Arbeits- und Berufsstruktur zurückzuführen, als deren Folge sich einmal Heraufstufungen von Arbeitern feststellen lassen, zum andern aber auch Herabstufungen. An einer Stelle steigen die beruflichen Anforderungen, insbe-

1 Siehe H.P. Bahrdt, Automation - Konsequenzen der veränderten Berufsstruktur, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. II, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965, S. 1044 ff.

2 Ebenda S. 1045

sondere in geistiger Hinsicht, so daß die Möglichkeit besteht, daß sich ein typisch bürgerliches Bewußtsein bildet [1], an anderer Stelle müssen weniger qualifizierte Arbeitskräfte in Kauf genommen werden. Durch diese Differenzierung der Tätigkeiten in der modernen Industrie und der damit notwendig verbundenen Differenzierung der Arbeiterschaft dürfte sich bei weiterem technischen Fortschritt die Bildung bzw. Beibehaltung des vielen Arbeitern heute noch eigenen Kollektivbewußtseins erschweren.

Neben diesen Möglichkeiten der Überwindung des Arbeiterbewußtseins bieten sich nach Bahrdt solche, die in der mangelnden Kommunikation der Arbeiter untereinander im modernen Industriebetrieb liegen [2].

Bahrdt ist der Meinung, daß die zunehmende Einsamkeit am Arbeitsplatz, das Verschwinden von Arbeitsunterbrechungen und der größer werdende Lärm in Betrieben zu einer Aushöhlung der informellen Organisation führen, die aber die wesentlichste Voraussetzung für die politische Kommunikation und damit für die Aufrechterhaltung des Kollektivbewußtseins ist [3].

Obwohl diese Wirkung im Zuge des technischen Fortschritts durchaus auftreten kann, sollte sie insofern bei der Beurteilung der Frage, in welchem Maße die Bildung eines allgemeinen Arbeiterbewußtseins durch die fortschreitende Technisierung erschwert wird, nicht überschätzt werden, als es keinesfalls als sicher gilt, daß der technische Fortschritt in einer überwiegenden Zahl von Betrieben zu den von Bahrdt angegebenen Folgen führen wird. Selbst wenn diese Folgen zunächst auftreten, werden sie mit Erreichen bestimmter Stufen der Automatisierung wieder verschwinden.

Eine Einsamkeit am Arbeitsplatz wird spätestens dann nicht mehr zu verzeichnen sein, wenn der Fertigungsprozeß vollkommen selbständig abläuft und die Tätigkeit des Menschen auf die Zuführung des Materials sowie auf die Wartung und Instandhaltung der Anlagen beschränkt bleibt. In diesem Fall

1 Siehe H.P. Bahrdt, Automation ... a.a.O. S. 1045
2 Ebenda S. 1045
3 Ebenda S. 1045

wird der Arbeitende nicht ständig an einem bestimmten Arbeitsplatz im traditionellen Sinne bleiben müssen, sondern sein Arbeitsplatz ist ein mehr oder weniger großer Bereich einer Betriebsabteilung. Eine Kommunikation zwischen den in einer Abteilung bzw. zwischen den in einem Betriebe Tätigen dürfte auf dieser Stufe der Automatisierung möglich sein. Diese Aussage wird allerdings noch nicht für eine niedrigere Stufe zutreffen, z.B, wenn der Arbeitende den Fertigungsprozeß oder das Material zu kontrollieren oder die Arbeitsausführung zu korrigieren hat. Wenn der Arbeiter die Arbeitsausführung während der Bearbeitung zu korrigieren hat, muß er ständig in Bereitschaft sein, um Produktionsunterbrechungen, die an automatisierten Anlagen im allgemeinen mit hohen Kosten verbunden sind, möglichst schnell beheben zu können. Sobald sich aber das Produktionssystem auf einer höheren Stufe der Automatisierung befindet, wird im allgemeinen auch eine Kommunikation zwischen den Arbeitern möglich sein [1].
Aber auch auf niedrigeren Stufen der Automatisierung ist unter Umständen eine Kommunikation zwischen den Arbeitnehmern möglich, und zwar dann, wenn die technischen Gegebenheiten im Betrieb eine räumliche Trennung zwischen der Anlage selbst und den Kontroll- und Korrekturgeräten gestatten. Diese Geräte können dann in einer zentralen Abteilung zusammengefaßt werden. Das bedeutet aber gleichzeitig, daß auch die für die Anlage kompetenten Arbeitnehmer in dieser Abteilung tätig und dadurch in der Lage sind, Informationen auszutauschen. Unmittelbar hiermit hängt das von Bahrdt angeführte Argument zusammen, die Pausen der Arbeiter würden im Zuge des technischen Fortschritts wegrationalisiert. Das scheint nur insoweit richtig zu sein, wie der Arbeitende voll in den Produk-

1 Hiergegen ließe sich einwenden, daß derartig hohe Stufen der Automatisierung Ausnahmen sind und deshalb für die Beurteilung der hier anstehenden Problematik nicht von ausschlaggebender Bedeutung sind. Es ist aber zu bedenken, daß die technische Entwicklung nicht auf bestimmten Stufen der Mechanisierung und Automatisierung haltmacht, sondern das Ziel hat, den Menschen ganz aus der Produktion auszuschalten. Siehe hierzu auch die Ausführungen auf S. 79 ff.

tionsprozeß integriert ist, also gewissermaßen ein Glied dieses Prozesses darstellt, oder gezwungen ist, ihn ständig mit großer Aufmerksamkeit zu beobachten.
Eine Vergrößerung des Lärms schließlich, die Bahrdt als Folge des technischen Fortschritts anführt und die unter anderem eine Aushöhlung der informellen Organisation des Betriebes bewirkt, ist - wie die bisherigen Untersuchungsergebnisse zeigen - in der Industrie die Ausnahme und dürfte bei weiterem technischen Fortschritt noch geringer werden [1].
Aus allem läßt sich schließen, daß zumindest mit Erreichen höherer Stufen der Automatisierung eine Kommunikation zwischen den Arbeitern im Betrieb unter Umständen sogar im grösseren Umfange möglich ist als bisher in der Phase der Mechanisierung. Das heißt nun aber, daß bei weiterem technischen Fortschritt das Kollektivbewußtsein der Arbeiter grundsätzlich zwar beeinflußt werden kann, nicht aber wegen einer im Zuge des technischen Fortschritts ständig mangelhafter werdenden Kommunikation der Arbeiter im Industriebetrieb, die Bahrdt als Grund anführt.
Aus den oben angeführten Überlegungen ergibt sich des weiteren, daß der Unterscheidung zwischen Angestellten und Arbeitern soziologisch nicht mehr die ursprüngliche Bedeutung zukommt und im wesentlichen nur noch traditionsbedingt ist. "Die ehemalige Vorstellung, daß der Angestellte dem Mittelstand angehöre im Gegensatz zu dem proletarischen Arbeiter, entspricht nicht mehr der heutigen sozialen Wirklichkeit" [2].

1 Siehe auch die Ausführungen auf S. 77 f.
2 Gesellschaft für Sozialen Fortschritt e.V., Zur Neuabgrenzung der Begriffe Angestellter und Arbeiter, Ein Ausschußbericht, Berlin 1959, S. 31.
Die Frage der Abgrenzung beider Arbeitnehmergruppen wird zur Zeit im Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung näher geprüft. Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung hat ein Forschungsprogramm angesetzt, nach dem untersucht werden soll, ob sich die Angestellten durch ein besonderes Verhältnis zum Beispiel zu Besitz und Einkommensverwendung, durch soziale Herkunft usw. von den Arbeitern abheben. Siehe hierzu R. Tippelmann, Die Angestellten, in: "Bundesarbeitsblatt", Nr. 4, Stuttgart und Köln 1965, S. 168

Nach Touraine vollzieht sich bereits eine Wandlung in der Betriebshierarchie und in der beruflichen Schichtung insofern, als an die Stelle des Gegensatzes von Arbeitern und Angestellten der Gegensatz zwischen Leitern und Geleiteten tritt. "Die Grenze verläuft nicht mehr zwischen den Arbeitern und den anderen, sondern zwischen den Leitenden oder den Neuerern und den anderen" [1].

Aus diesem Grunde hat man sich vorwiegend in den letzten Jahren um eine Neuabgrenzung der Begriffe Arbeiter und Angestellter bemüht [2], ist aber zu der Erkenntnis gelangt, daß es wegen der mehr oder weniger fließenden Übergänge unmöglich ist, beide Gruppen scharf voneinander zu trennen. Die körperlichen und geistigen Anforderungen als im allgemeinen für die Abgrenzung herangezogene Kriterien sind durch den technischen Fortschritt permanenten Veränderungen unterworfen und können deshalb nicht mehr als Unterscheidungsmerkmale dienen. Überhaupt scheint sich die Ansicht durchzusetzen, daß wegen der ständigen Verringerung des Unterschiedes zwischen Angestellten und Arbeitern heute eine exakte Abgrenzung zwischen beiden Gruppen lange nicht in dem Maße notwendig ist wie noch vor einigen Jahren [3]. Diese Meinung wird gestärkt durch die Tatsache, daß die Betriebe bei der Zuordnung zu den einzelnen Gruppen eigene Wege gehen und daß sich die Gliederung der Arbeitnehmer meist ganz von selbst aus der Betriebsorganisation ergibt. Grundsätzlich bestehen genug Möglichkeiten, die Arbeitnehmer im Betrieb nach ihren Fähigkeiten, Leistungen und Stellungen unterschiedlich einzugruppieren, und zwar auch dann, wenn das Gesetz ganz auf die Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten verzichten würde. Unter Um-

1 A. Touraine, a.a.O. S. 1061

2 Über die Frage der Neuabgrenzung der Begriffe Arbeiter und Angestellter sowie über die Eingruppierung von Arbeitnehmern in diese beiden traditionellen Gruppen ist in den letzten Jahren viel diskutiert worden. Siehe hierzu u.a. Gesellschaft für Sozialen Fortschritt e.V., Zur Neuabgrenzung ... a.a.O.; L. Henze, Die Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten, Versäumte Gelegenheiten, Opladen 1961

3 Siehe Gesellschaft für Sozialen Fortschritt e.V., Zur Neuabgrenzung ... a.a.O. S. 30

ständen wäre es in diesem Fall sogar leichter, Merkmale wie die Seniorität, das Lebensalter oder den Familienstand bei der Eingruppierung zu berücksichtigen [1].

Mehrere westdeutsche Firmen haben bereits versucht, den unterschiedlichen Status zwischen Arbeitern und Angestellten durch Erhebung ihrer qualifizierten Facharbeiter in das Angestelltenverhältnis zu korrigieren [2]. Dadurch verändert sich das quantitative Verhältnis zwischen Arbeitern und Angestellten. In einem Betrieb der Schuhindustrie hat sich zum Beispiel durch die zunehmende Mechanisierung und Automatisierung das Verhältnis zwischen Arbeitern und Angestellten von 32 auf 38 v.H. zugunsten der Angestellten verschoben. Das war insbesondere auf den Zuwachs von Meistern zurückzuführen [3].

Um den Ausdruck 'Arbeiter' zu vermeiden, hat die Praxis den Ausdruck 'Lohnempfänger' gewählt. Weiss hat bereits im Jahre 1951 vorgeschlagen, nur noch von 'Beschäftigten' zu sprechen [4]. Als allgemeine Bezeichnung für beide Arbeitnehmergruppen empfiehlt sich der Ausdruck 'Angestellte' oder der in Tarifverträgen bereits übliche Ausdruck 'Arbeitnehmer'. Zur näheren Bezeichnung könnte dann von gewerblichen, technischen, kaufmännischen usw. Angestellten bzw. Arbeitnehmern gesprochen werden. Diese Begriffe würden der betrieblichen Verkehrsanschauung am nächsten kommen.

1 Siehe Gesellschaft für Sozialen Fortschritt e.V., Zur Neuabgrenzung ... a.a.O. S. 30

2 Z.B. BASF, IBM, Esso.
Die amerikanische Gewerkschaft UAW bemüht sich um die Entwicklung eines Programms, das den Übergang der gewerblichen Arbeitnehmer zur Angestelltenbeschäftigung erleichtern soll. Da die Angestellten in der amerikanischen Automobilindustrie nicht gewerkschaftlich organisiert sind, ist dieses Vorhaben auf scharfen Widerstand seitens der Betriebsleitungen gestoßen. Zwischen beiden Gesellschaftsschichten besteht dort ein unüberwindlicher Gegensatz. Lediglich im Telephonwesen war es bisher möglich, Produktionsarbeiter in Angestelltenpositionen zu übernehmen. Siehe hierzu A.R. Weber, a.a.O. S. 855

3 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 280

4 Siehe A. Weiss, Arbeiter oder Angestellter? In: "Betriebsberater", Zehntagedienst für Wirtschafts-, Steuer- und Sozialrecht, 6. Jg., Heidelberg 1951, S. 115

Eine vollkommene Gleichstellung auf allgemeiner Basis und damit die Korrektur des bestehenden Verhältnisses zwischen Arbeitern und Angestellten wird aber erst möglich sein, wenn der technische Fortschritt die Überwindung des Arbeiterbewußtseins (Leistungs- und Kollektivbewußtsein) bewirkt hat und wenn die gesetzlichen Grundlagen entsprechend modifiziert worden sind.

b) Sicherung der Aufstiegsmöglichkeiten

Bei der großen Zahl der unselbständig Beschäftigten kommt dem betrieblichen Aufstiegsproblem eine zentrale Bedeutung zu.
Noch vor wenigen Jahrzehnten ging es dem Arbeitnehmer in erster Linie um einen sicheren Arbeitsplatz und um ein sicheres Einkommen. In diesen Erwartungen des Arbeitnehmers hat sich ein deutlicher Wandel ergeben. Arbeitsplatz und Einkommen sind für ihn selbstverständlich geworden. Die Entlohnung sieht der Arbeitnehmer weitgehend unter den vorhandenen Aufstiegsmöglichkeiten, an denen er sich orientiert. Deshalb streben viele Arbeitnehmer nach sozialer Differenzierung durch beruflichen Aufstieg [1].

Schwierigkeiten bereitet die Analyse der Aufstiegsphänomene insofern, als die den Aufstieg verursachenden Faktoren äusserst komplexer Natur sind, zumindest nicht auf einen Generalnenner gebracht werden können. Ausschlaggebend für eine Beförderung im Betrieb ist im allgemeinen die Änderung der effektiv ausgeübten Funktion mit der Folge einer Erweiterung der Arbeitsaufgabe und einer Vergrößerung der Verantwortung und Befugnisse [2]. Den nicht unmittelbar Beteiligten wird der Aufstieg an bestimmten Privilegien deutlich, "die gleichzeitig „Statussymbole", d.h. Merkmale der sozialen Rangord-

1 Siehe hierzu J. Häusler, Die menschliche Arbeit als wertsteigender Faktor - Das betriebliche Leistungsgefüge in organisatorischer und personalpolitischer Sicht, in: "Mitteilungsblatt", Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin, März 1966, S. 21
2 Siehe F. Fürstenberg, Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln und Opladen 1964, S. 111

nung sind" [1].
Demnach ist der Aufstieg unter einem primären und einem sekundären Aspekt zu sehen, je nach dem die tatsächliche Leistung oder die mit dem Aufstieg verbundenen Privilegien im Mittelpunkt der Betrachtung stehen [2]. Das bedeutet für die Betriebsleitung, daß sie Arbeitnehmer in bestimmter Weise auszeichnen und befördern kann, ohne daß sie die Arbeitnehmer gleichzeitig funktionell befördern muß. Durch solche Aufstiegssurrogate erhält die Betriebsleitung zwar eine grössere Beweglichkeit bei der Honorierung der Leistungen von Mitarbeitern; zu übersehen ist aber nicht der damit verbundene Nachteil der Schaffung eines falschen Bewußtseins im Hinblick auf die Leistungsanforderungen im Betrieb, ganz abgesehen von der Schwierigkeit, zwischen effektiver Machtbefugnis und formalem Amtsprestige zu unterscheiden [3].

Die Schaffung von Aufstiegssurrogaten ist auf die im Industriebetrieb für die Arbeitnehmer im allgemeinen nur in beschränktem Maße bestehenden Möglichkeiten zurückzuführen, in der Hierarchie aufzusteigen. Da der Übergang von der Zweigniederlassung zur Zentrale oder von einem betrieblichen Sektor zum anderen, z.B. vom wirtschaftlichen zum technischen, die Ausnahme bildet, bleibt als Aufstiegsweg im Betrieb meist nur die reguläre Laufbahn. Darüber hinaus sind diese betrieblichen Laufbahnen meist schichtgebunden [4], d.h. auf jeder Aufstiegsebene sind bestimmte Kriterien für den Aufstieg maßgebend. Auf der untersten Aufstiegsebene überwiegen zum Beispiel das Lebensalter, das Berufswissen und -können.
Diese in der Organisationsstruktur der Betriebe liegenden objektiven Aufstiegsbegrenzungen werden von vielen Arbeitnehmern erkannt. Obwohl Aufstiegswünsche vorhanden sind, werden die Chancen sehr skeptisch beurteilt. Nur etwa 9,6 v.H. bis 19,9 v.H. der befragten Arbeiter sind der Meinung, daß für sie reale Möglichkeiten des Aufstiegs in den Werken be-

1 F. Fürstenberg, Grundfragen ... a.a.O. S. 111
2 Ebenda S. 111
3 Ebenda S. 120
4 Ebenda S. 113

stehen. Die meisten Arbeiter sehen dagegen keine oder nur mit großen Schwierigkeiten verbundene Aufstiegsmöglichkeiten und von 10 Befragten würden 7 mit einer Beförderung einverstanden sein, wenn sie vorgeschlagen würden. Andererseits beurteilen nahezu drei Viertel der Belegschaft die Chance, eine bessere Stellung zu erreichen, als schlecht, und zwar gerade die jüngeren und besonders interessierten Beschäftigten. Die mit ihrem augenblicklichen Posten Unzufriedenen beurteilen die Aufstiegsmöglichkeiten äußerst pessimistisch [1]. "Sollte diese Beurteilung der Aufstiegsmöglichkeiten der Realität entsprechen, so deutet sie doch wohl eine in der tatsächlichen Struktur der Produktionsbetriebe gelegene Schwierigkeit an, die sich kaum durch ein Bemühen um ein besseres Betriebsklima ganz wird beseitigen lassen" [2].
Im Rahmen der empirischen Untersuchungen konnte der Verfasser neben dieser Schwierigkeit aber feststellen, daß den sog. ideellen Interessenkomplexen der Arbeiter, also auch ihrem Wunsch nach sozialer Differenzierung durch Aufstieg, im Vergleich zu den materiellen wenig Beachtung geschenkt wurde. Das mag hauptsächlich an den zum Teil einer älteren Generation mit konservativen Vorstellungen angehörenden Vorgesetzten gelegen haben. Gerade in Zukunft wird man die Wünsche der insbesondere jüngeren Arbeiter nach Aufstieg mehr denn je beachten müssen, denn für die Bedienung und Wartung hochmechanisierter und automatisierter Anlagen werden Arbeitskräfte benötigt, die bereit sind, Verantwortung für die Aggregate und für den reibungslosen Ablauf der Produktion zu übernehmen. Solche Arbeitskräfte werden ihre Aufgaben nur dann optimal ausführen, wenn sie mit ihrer Stellung im Betrieb zufrieden sind und das Gefühl haben, daß ihre Tätigkeiten ihren Fähigkeiten entsprechen.

Zum andern bedarf die Frage einer Überlegung, inwieweit die zur Zeit noch bestehende in der Organisationsstruktur der Betriebe liegende Begrenzung der Aufstiegsmöglichkeiten bei

1 Siehe Th. Pirker - S. Braun - B. Lutz - F. Hammelrath, a.a.O. S. 253 und Institut für Sozialforschung, Betriebsklima ... a.a.O. S. 61
2 Ebenda S. 61

weiterem technischen Fortschritt an Relevanz verliert.
Unter der wirklichkeitsnahen Annahme der Ersetzung des hierarchisch-disziplinarischen Systems durch ein funktionelles, werden sich die Aufstiegswege einzelner Arbeitnehmer ändern und die Zahl und die Bedeutung der Positionen wandeln. Diese werden nicht mehr wie bisher durch den hierarchischen Betriebsaufbau bestimmt, sondern je nach dem Stand der technischen Entwicklung bzw. nach der erreichten Stufe der Mechanisierung und Automatisierung durch die technischen Gegebenheiten im Betrieb. Für die Bedienung und Wartung hochmechanisierter und automatisierter Aggregate sind Arbeitskräfte erforderlich, die über ein hohes Maß an Qualifikation, charakterisiert durch technisches Verständnis, funktionales Denken und geistige Beweglichkeit, verfügen müssen. Diese Erfordernisse werden neben den charakterlichen Eigenschaften wie Zuverlässigkeit und Übernahme von Verantwortung die wesentlichsten Kriterien des Aufstiegs sein. Derjenige Arbeitnehmer wird also die Chance zum beruflichen Aufstieg haben, der über den erforderlichen Bildungsstand und über bestimmte charakterliche Eigenschaften verfügt. Qualifikation und soziale Stellung eines Arbeitnehmers werden damit identisch.
Um aber den Arbeitnehmern Aufstiegschancen bieten zu können, d.h. um die Voraussetzung für den Aufstieg zu schaffen, müssen ausreichende Ausbildungs-, Fortbildungs- und Umschulungsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden.
Zum andern kann - da die Aufstiegswege nicht mehr an das hierarchische Prinzip gebunden sind, sondern lediglich durch die technischen Gegebenheiten bestimmt werden - eine Verlagerung der Aufstiegsmöglichkeiten auf horizontaler Ebene erfolgen.
Diese Veränderung konnte bereits in den untersuchten Betrieben der eisenverarbeitenden Industrie festgestellt werden. Die Umsetzung an neue Anlagen wurde von den betroffenen Arbeitnehmern schon als Aufstieg angesehen. Es kommt also nicht unbedingt auf eine instanzmäßige Höherstufung an, die aus zahlenmäßigen Gründen nur in den wenigsten Fällen möglich ist, sondern es genügt die Umgruppierung an moderne Aggrega-

te, die eine verfeinerte Arbeitsweise gewährleisten und in geistiger Beziehung größere Anforderungen voraussetzen. Neben Beruf, Bildungsniveau und Verdienstöhe wird die soziale Stellung im Betrieb insbesondere durch die effektiv ausgeübte Funktion gekennzeichnet. Daneben ist das Sozialprestige ein nicht zu unterschätzender Faktor. Tätigkeiten an automatisierten Anlagen besitzen oft einen Prestigewert, der von den Arbeitern als Aufstieg betrachtet wird. Wesentlich für die Bewußtseinsbildung ist meist nicht der eigentliche Aufstieg, sondern das mit dem Aufstieg verbundene Prestige sowie die Folgen in materieller Hinsicht [1]. Entscheidend für den umgruppierten Arbeitnehmer ist das Gefühl, eine Tätigkeit auszuüben, die wichtiger ist als die frühere. Der Arbeiter hat oft weniger etwas gegen die Umgruppierung als solche einzuwenden als vielmehr gegen den Verlust seiner spezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten. In dem Maße, in dem dem Arbeitnehmer mittels betrieblicher Maßnahmen das Gefühl gegeben wird, eine höherwertige Arbeit auszuüben, kann ihm die Angst vor dem technischen Fortschritt genommen werden.
Gerade leistungsfähigen jungen Kräften sollte die Chance gegeben werden, sich an modernen Arbeitsplätzen zu bewähren; für hochqualifizierte Mitarbeiter, die auch über die Fähigkeit verfügen, Menschen zu führen, wird dann immer die Möglichkeit bestehen, zum Vorarbeiter oder Meister aufzusteigen. Maßgebend hierfür dürfen aber nur objektive Gesichtspunkte sein. Es darf niemals in der Belegschaft der Verdacht aufkommen, der Aufstieg sei aufgrund 'guter Beziehungen' erfolgt.
Daneben dürfte die Neuorientierung und Vereinheitlichung der Technikerausbildung echte Aufstiegschancen mit sich bringen [2].

Ältere Arbeiter sind im allgemeinen weniger an einen beruflichen Aufstieg interessiert. Ihnen kommt es mehr auf die Sicherung ihres sozialen Ansehens und auf die materielle Sicherheit an.

1 Siehe F. Fürstenberg, Grundfragen ... a.a.O. S. 115
2 Siehe W. Claussen, a.a.O. S. 142

Zur Zeit ist noch umstritten, ob ältere Arbeitnehmer geringere Aufstiegschancen haben als jüngere. Während Bittorf diese Meinung vertritt [1], glaubt Schelsky, daß gerade der ältere Arbeiter insbesondere für die Überwachung des Produktionsprozesses die größeren Voraussetzungen mitbringt, "da die verminderte physische Anstrengung und vergrößerte Verantwortung dieser Arbeit den reifen, zuverlässigen Arbeiter gegenüber dem jungen Mann begünstigen" [2].

Die abweichenden Meinungen beruhen auf der unterschiedlichen Gewichtung der einzelnen Anforderungen. Einmal wird das Hauptgewicht auf eine möglichst große Anpassungsfähigkeit an die jeweils vorhandenen technischen Verhältnisse gelegt, zum andern auf das Erfordernis, Verantwortung zu übernehmen und die anliegenden Funktionen mit größter Zuverlässigkeit auszuüben. Während unter Zugrundelegung des ersten Falles die Aufstiegsmöglichkeiten für jüngere Kräfte größer sein werden als für ältere, bieten sich im zweiten Fall bei automatisierten Produktionsprozessen für den älteren Menschen größere Chancen. Endgültige Urteile lassen die bisher gemachten Erfahrungen noch nicht zu. Doch scheinen jüngere Arbeitnehmer bisher noch bevorzugt zu werden [3].

Schließlich bedarf die Frage einer Klärung, inwieweit die betriebliche Zusammenarbeit bei der Förderung des individuellen Aufstiegstrebens auch bei weiterem technischen Fortschritt gestützt wird [4]. Die Anwendung des technischen Fortschritts macht eine Teamarbeit in immer größerem Maße notwendig. Der im Team Arbeitende kann die für seinen persönlichen Aufstieg notwendige Leistungssteigerung nur dann erreichen, wenn er zugleich auch die Arbeit seiner Mitarbeiter fördert. Zu großer Ehrgeiz einzelner Arbeitnehmer kann unter diesen Umständen ebenso von Nachteil sein wie ein dauernd zu geringer. Für den Betrieb bleibt dann zum Zwecke der Gewährleistung einer ständigen guten Zusammenarbeit zum Beispiel

1 Siehe W. Bittorf, a.a.O. S. 187
2 H. Schelsky, Die sozialen Folgen ... a.a.O. S. 29
3 Siehe U. Koch, Sozialpolitische Probleme der Automation, Diss., Köln 1958, S. 67
4 Siehe F. Fürstenberg, Grundfragen ... a.a.O. S. 121

die Möglichkeit, verdiente Mitarbeiter mit Hilfe des Merit-Rating-Systems für den betrieblichen Aufstieg auszuwählen.

c) Sicherung des sozialen Ansehens

Das soziale Ansehen eines einzelnen "beruht auf der Anerkennung von individuellen Leistungen, die zwar größer und höherwertiger sind als die eigenen, aber nicht mehr grundsätzlich dissoziierend wirken, weil man sie in ihrer Struktur versteht oder doch zu verstehen meint" [1]. Es rekurriert immer auf die eigene Leistung und auf das Verhältnis von Anforderungen und effektiver Erfüllung von Leistungen anderer Personen [2].

Die Sicherung des sozialen Ansehens ist bei Um- und Versetzungen von Arbeitnehmern insofern von Bedeutung, als ganz allgemein mit jedem Wunsch nach Sicherheit der Wunsch nach Ansehen verbunden ist. Das Sicherheitsbedürfnis und das Bedürfnis nach Anerkennung, d.h. das Bedürfnis von der Umwelt anerkannt zu werden, gehören zu den wesentlichsten Grundbedürfnissen des Menschen [3].
Bei dem Wunsch des Arbeiters nach Sicherheit geht es um die Forderung nach

(1) Sicherheit des Einkommens
(2) funktioneller Sicherheit und Sicherheit des Arbeitsplatzes
(3) Sicherheit des Status [4].

1 H. Kluth, Sozialprestige und sozialer Status, Stuttgart 1957, S. 46
2 Dem gegenüber ist das Sozialprestige eine psychologische Kategorie. Siehe hierzu L. Leopold, Prestige, Ein gesellschaftspsychologischer Versuch, Nach der ungarischen und englischen Ausgabe vom Verfasser neu bearbeitet, Berlin 1916, S. 29
3 Siehe H. Kluth, Sozialprestige ... a.a.O. S. 58
4 Siehe N.W. Chamberlain, Gewerkschaften und Unternehmensführung, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. II, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965, S. 798 ff. Siehe auch F. Tannenbaum, A Philosophy of Labor, New York 1951, S. 106

Insofern ist die Sicherung des sozialen Ansehens der vom technischen Fortschritt betroffenen Arbeiter im Rahmen des gesamten Anpassungssystems zu sehen, denn unter sozialpolitischen Gesichtspunkten geht es dabei letztlich um die Erhaltung der sozialen Sicherheit jedes einzelnen von technischen Umstellungen in Mitleidenschaft gezogenen Arbeiters. Diese Sicherheit kann nur gewährleistet werden, wenn der Arbeiter nicht an einen Arbeitsplatz umgruppiert wird, an dem er nicht mindestens die gleiche Leistung erbringen kann wie an seinem früheren. Mit jeder Herabstufung ist notwendig ein Verlust an sozialem Ansehen verbunden. Dieses kann nur gesichert werden, wenn die vom technischen Fortschritt betroffenen Arbeitenden heraufgestuft werden. Inwieweit das möglich ist, läßt sich nicht allgemeingültig sagen. Das hängt von den betrieblichen Gegebenheiten, insbesondere von den zur Verfügung stehenden höherwertigen Arbeitsplätzen ab. Kurzfristig werden selbst bei umfangreicher Planung Herabstufungen von Arbeitern in Kauf genommen werden müssen. In diesem Fall kann aber ein Ausgleich in monetärer Hinsicht erfolgen [1].

Auf lange Sicht kann die Sicherheit des Arbeitnehmers jedoch aus zwei Gründen gewährleistet und damit sein Status und sein soziales Ansehen wenn schon nicht erhöht, so doch beibehalten werden [2]. Einmal werden bei höheren Stufen des technischen Fortschritts zum Zwecke der Aufrechterhaltung eines reibungslosen Produktionsablaufes nur relativ wenig Arbeitskräfte erforderlich sein, die aber an betrieblich wichtigen Plätzen stehen und insofern unbedingt notwendig sein werden. Aus diesem Grunde benötigen automatisierte Betriebe auch einen festen Belegschaftsstamm, womit sich gleichzeitig die Frage stellt, inwieweit sich eine Fluktuation der Arbeitskräfte für die Betriebe günstig auswirkt. Wahrscheinlich werden die Betriebsleitungen dann zum Abschluß langfristiger Arbeitsverträge übergehen.

1 Siehe die Ausführungen auf S. 168 f.
2 Siehe hierzu auch W. Buckingham, Automation und Gesellschaft ... a.a.O. S. 126 ff.

Außerdem werden die Betriebsleitungen der Garantie von hohen Einkommen und damit der Forderung nach Lohnerhöhungen nicht in bisherigem Maße ablehnend gegenüber stehen, denn da die Gesamtkosten nur zu einem geringen Teil aus Lohnkosten bestehen, werden Lohnerhöhungen weniger ins Gewicht fallen. Des weiteren enthält der technische Fortschritt die Tendenz zu fixen Kosten. Das gilt grundsätzlich auch für die Lohnkosten, denn einerseits wird die Zahl der Manager, Techniker und sonstigen Angestellten im Vergleich zu den Arbeitern weiter zunehmen, andererseits wird es immer schwieriger werden, die Löhne aufgrund leistungsorientierter Entlohnungsmethoden zu ermitteln [1]. Das bedeutet aber gerade, daß die Lohnkosten in Zukunft ihren variablen Charakter verlieren werden. Verdienstsicherungen machen die Löhne ebenfalls zu fixen Kosten [2].

Aus allem wird deutlich, daß langfristig für einen gewissen Teil der Arbeitnehmer durchaus die Möglichkeit besteht, deren Sicherheit auch bei fortschreitender technischer Entwicklung zu gewährleisten und deren soziales Ansehen zu erhöhen. Die Sicherung des übrigen Teils der Arbeitnehmer ist abhängig von dem Wachstum der Volkswirtschaft und dem damit zusammenhängenden Bedarf an Arbeitskräften. Zu den sich hieraus ergebenden volkswirtschaftlichen Problemen kann der Themenstellung dieser Arbeit entsprechend nicht Stellung genommen werden.

6. Lohntechnische und lohnpolitische Maßnahmen der Anpassung

a) Überlegungen bei der Wahl der Lohnmethode

aa) Überprüfung der in der Industrie üblichen Lohnfindung im Hinblick auf ihre weitere Anwendbarkeit

Mit der Einführung technischer Neuerungen ist die Notwendigkeit der Überprüfung der im Betriebe bestehenden Lohnsysteme verbunden. Denn es ist möglich, daß mit Erreichung höherer

1 Siehe S. 140 ff.
2 Siehe S. 158 ff.

Mechanisierungs- und Automatisierungsstufen andere Methoden der Lohnfindung zur Anwendung kommen müssen. Diesem Sachverhalt gilt es im folgenden nachzugehen.
Aus Gründen der Systematik wird zunächst die Bestimmung des Grundlohnes aus dem Blickwinkel der fortschreitenden technischen Entwicklung beleuchtet, dann werden die durch den technischen Fortschritt bedingten Grenzen der Leistungsentlohnung aufgezeigt und daraus Schlüsse für ihre zukünftige Anwendung gezogen. Es kann bereits vorweggenommen werden, daß für die Ermittlung des Lohnes für Tätigkeiten an insbesondere vollautomatisierten Anlagen die traditionellen Leistungslohnsysteme nicht herangezogen werden können. Aus diesem Grunde wird auch der Zeitlohn einer kritischen Betrachtung unterzogen. Gleichzeitig werden die Bedingungen angeführt, unter denen die Zeitentlohnung auch bei höheren Graden der Mechanisierung und Automatisierung anwendbar ist.
Bei diesen Überlegungen bildet die Lohngerechtigkeit das Leitziel, d.h. es wird die Lohnfindung unter dem Gesichtspunkt einer möglichst gerechten Entlohnung der einzelnen Tätigkeiten betrachtet. Deshalb werden die Ausführungen über die Lohngerechtigkeit vorangestellt.

(1) Die Lohngerechtigkeit als Kriterium der Lohnfindung

Der Lohn kann von zwei verschiedenen Seiten betrachtet werden. Für den Arbeitgeber stellt er Kosten dar, für den Arbeitnehmer ist er dagegen Verdienst. Während der Arbeitgeber aus Gründen der Kostenminimierung bestrebt ist, die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers möglichst niedrig zu bewerten, versucht der Arbeitnehmer, in den Genuß eines möglichst hohen Verdienstes zu gelangen. Die Interessen beider Partner bei der Lohnfrage sind also diametral entgegengesetzt. Zwecks Vermeidung dieser Konfliktsituation hat man nach einem Kriterium gesucht, an dem man sich bei der Lohnbildung orientieren kann. Als solches Kriterium gilt die Gerechtigkeit. Demzufolge wird immer wieder die Forderung nach einem möglichst

gerechten Lohn erhoben [1]. Die Frage ist, welcher Lohn als 'gerecht' bezeichnet werden kann.

Da der Betriebsertrag durch die Kombination der im Betrieb vorhandenen Produktionsfaktoren erstellt wird, bezeichnet Nicklisch diesen als Maßstab für den gerechten Lohn [2]. Nach Nicklisch ist der Beitrag der geleisteten Arbeit am Betriebsertrag zu ermitteln und entsprechend abzugelten. Nun weist aber Martens auf die problematische Größe des Betriebsertrages als Maßstab für den gerechten Lohn hin [3]. Der Betriebsertrag sei nicht nur von innerbetrieblichen, sondern auch von außerbetrieblichen Faktoren abhängig, wie z.B. von der Bewertung der Betriebsleistung auf dem Markt. Wenn der Betriebsertrag als Maßstab herangezogen würde, so wäre der Lohn auch von der Ertragslage des Betriebes abhängig. Außerdem sei es schwierig, den Betriebsertrag wegen seiner Komplexität auf die einzelnen Produktionsfaktoren aufzuteilen. Aus diesen Gründen könne der Betriebsertrag nicht als Maßstab für den gerechten Lohn herangezogen werden.

Kosiol und Gutenberg wählen als Maßstab die Arbeitsleistung, d.h. den Aufwand an tatsächlich geleisteter Arbeit, und zwar sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht [4]. Jede Änderung der Leistung (des Lohnes) müsse eine Änderung des Lohnes (der Leistung) zur Folge haben. Wenn also die Leistung steigt (sinkt), muß auch der Lohn steigen (sinken). Dieses Prinzip bezeichnet Kosiol als den "Grundsatz der Äquivalenz von Lohn und Leistung" [5] (Äquivalenzprinzip). Von einem gerechten Lohn kann demnach dann gesprochen werden, wenn das Äquivalenzprinzip vorliegt. Mit anderen Worten:

1 Siehe O. v. Nell-Breuning, Kapitalismus und gerechter Lohn, Freiburg 1960 und F. Ottel, Die Idee des gerechten Lohnes in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: "Zeitschrift für Betriebswirtschaft", 31. Jg., Wiesbaden 1961, S. 705 ff.
2 Siehe Art. Ertrag (H. Nicklisch), in: "Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre", Bd. 1, 2. Auflage, Stuttgart 1938, S. 1605 ff.
3 Siehe H. Martens, Grundlagen und Formen der Entlohnung, Berlin 1958, S. 13
4 Siehe E. Kosiol, Leistungsgerechte Entlohnung, 2. Auflage, Wiesbaden 1962, S. 2 und E. Gutenberg, a.a.O. S. 37
5 E. Kosiol, a.a.O. S. 2

Lohngerechtigkeit ist dann gegeben, wenn ein Lohn entsprechend der Leistung gezahlt wird. Die Frage ist nun aber, auf welche Weise ein leistungsgerechter Lohn verwirklicht werden kann. Das ist dann möglich, wenn sich einmal Grundlohn und Leistung entsprechen, zum andern, wenn die Leistungsunterschiede der Arbeitnehmer unterschiedlich entlohnt werden. Das zweite Erfordernis, die Lohnabstufung, wird in der Anwendung bestimmter Lohnformen berücksichtigt.

(2) Überprüfung der Methoden der Grundlohnbestimmung

Der an den Arbeitnehmer gezahlte Lohn steht im allgemeinen unabhängig von dem jeweils angewandten Lohnsystem in einem bestimmten Verhältnis zur vollbrachten Leistung. Die grundsätzliche Festlegung dieses Verhältnisses erfolgt nicht autonom durch den Arbeitgeber, sondern vielmehr durch die Tarifvertragsparteien. Dem Betrieb bleibt lediglich die "Feinabstimmung" [1] des Verhältnisses Arbeit zu Lohn überlassen.

Die folgenden Ausführungen befassen sich nur mit einem Teil des Gesamtlohnes, mit dem Grundlohn. Dabei werden zwei Formen der Grundlohnbestimmung untersucht, und zwar die Ermittlung des Grundlohnes durch Einstufungen in Lohngruppen und die Ermittlung mit Hilfe der Arbeitsbewertung. Die möglichen Zwischenstufen, nach denen der Lohn durch die Einstufung in Lohngruppen und durch die Anwendung der analytischen Bewertungsverfahren festgesetzt wird, bleiben dabei unberücksichtigt [2].

(a) Die Einstufung in Lohngruppen

(aa) Allgemeines zu den Lohngruppen

Die betriebliche Lohndifferenzierung wird meist durch die

1 H. Pornschlegel, Betriebliche Lohndifferenzierung, in: "Lohnpolitik und Lohntechnik heute", hrsg. v. H. Bayer, Berlin 1962, S. 163

2 Siehe H. Euler, Elf Methoden der Einstufung des Grundlohnes, ihre Vorteile und Nachteile, in: "Zentralblatt für Arbeitswissenschaft", Fachberichte aus der sozialen Betriebspraxis, 15. Jg., Frechen bei Köln 1961, S. 154 ff.

Einstufung der verschiedenen Tätigkeiten in bestimmte, im allgemeinen von den Tarifvertragsparteien festgelegte Lohngruppen vorgenommen. Der auf diese Weise bestimmte Grundlohn, der gleich dem Tariflohn ist, besteht aus einem Festanteil und einem Lohngruppenanteil [1]. Der Festanteil ist für alle Lohngruppen gleich. Er stellt den Geldwert für eine nicht vorhandene Lohngruppe null dar. Der Tariflohn der untersten Lohngruppe ist also immer höher als der Festlohn. Der auf den Festanteil aufbauende Lohngruppenanteil ist für jede Lohngruppe unterschiedlich hoch und nimmt von der untersten bis zur höchsten Gruppe zu [2]. Seine Festsetzung erfolgt mit Hilfe von Lohngruppenmerkmalen. Diese sind in erster Linie die Ausbildung und in neuerer Zeit infolge der Tendenz zu der technischen Entwicklung angepaßten, verfeinerten Methoden der Lohnfindung die Arbeitsschwierigkeit. Mit dieser Tendenz ist eine Aufgliederung der Lohngruppeneinteilungen einhergegangen. Sie reicht heute je nach Tarifgebiet und Wirtschaftszweig von der klassischen Dreiteilung in gelernte, angelernte und ungelernte Arbeitskräfte bis zu 15 und mehr Lohngruppen [3].

Das Ifo-Institut hat bei seinen Untersuchungen festgestellt, daß zwischen dem technischen Entwicklungsstand der Betriebe und den Formen der Grundlohnbildung ein gewisser Zusammenhang zu bestehen scheint. Je höher der technische Entwicklungsstand ist, desto differenzierter ist im allgemeinen die Grundlohnstaffelung. Allerdings wird dieser Zusammenhang oft durch den unterschiedlichen Grad der tariflichen Grundlohnstaffelung überdeckt [4]

Je größer die Anzahl der Lohngruppen ist, desto schwieriger wird die Beschreibung der Lohngruppenmerkmale und damit die genaue Zuordnung der einzelnen Personen bzw. Tätigkeiten. Gleichzeitig besteht aber bei einer großen Anzahl von Lohn-

1 Siehe H. Euler - H. Stevens - B. Heimansberg, Theorie und Praxis, Kritik und Mängel der bisherigen Leistungsentlohnung, Düsseldorf 1962, S. 22
2 Ebenda S. 22
3 Siehe H. Euler, Elf Methoden ... a.a.O. S. 156
4 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 66

gruppen die Möglichkeit, die Lohngruppenanteile besser zu differenzieren. Andererseits vereinfacht sich bei einer kleinen Anzahl von Lohngruppen die Eingruppierung, während damit der Nachteil verbunden ist, daß die Unterteilung der Lohngruppen relativ grob wird. Unter Abwägung dieser Vor- und Nachteile geht man in der Praxis im allgemeinen den Mittelweg, d.h. man wählt eine mittlere Anzahl von Lohngruppen [1].

Durch den technischen Fortschritt und die damit verbundene Arbeitsteilung konnte die Vielzahl der Anforderungsarten mit den bisherigen Lohngruppenmerkmalen nicht mehr erfaßt werden. Aus diesem Grunde wurden die Lohngruppen durch sog. Schwellgruppen verfeinert, d.h. die traditionellen Lohngruppenmerkmale, die sich im wesentlichen auf die Ausbildung und Berufserfahrung erstreckten, wurden durch Zusätze erweitert, die sich auf die im speziellen Fall anfallenden Anforderungen beziehen (z.B. körperliche und geistige Beanspruchung, Arbeitsbelastungen und Umwelteinflüsse) [2]. Von einer Schwellgruppe kann zum Beispiel bei folgender Lohngruppendefinition gesprochen werden [3]:

Arbeiten, die eine Zweckausbildung oder ein systematisches Anlernen bis zu 6 Monaten, eine gewisse berufliche Fertigkeit, Übung und Erfahrung verlangen, ferner einfache Arbeiten von besonders erschwerender Art.

Durch diese Schwellgruppe erfolgt also eine Ausweitung der Lohngruppe und damit eine exaktere Eingruppierung der einzelnen Tätigkeiten.

Da selbst Schwellgruppen zu einer noch zu groben Lohndifferenzierung führen, versuchte man klarere Begriffe für die Lohngruppenmerkmale zu benutzen. Oft werden die einzelnen Merkmale eingehend erläutert oder es werden die Anforderungsarten in Form von Richtbeispielen gekennzeichnet. Die Aufstellung solcher Tätigkeitskataloge sind beispielsweise in

1 Siehe H. Euler, Elf Methoden ... a.a.O. S. 156
2 Siehe ebenda S. 156. Siehe auch H. Pornschlegel, Betriebliche Lohndifferenzierung ... a.a.O. S. 163 ff.
3 Siehe Mantel-Tarifvertrag für die Metallindustrie in Württemberg-Hohenzollern v. 15. 8. 1960, Zif. 13, III.

der Bekleidungs-, Leder- und Schuhindustrie üblich [1]. Dieses Verfahren kommt den Erfordernissen der Praxis schon wesentlich näher als die ursprüngliche Ausrichtung der Lohngruppen lediglich auf die Ausbildung und Berufserfahrung. Inwieweit die Grundlohnfindung in der Form der Einstufung in Lohngruppen auch bei fortschreitender Technisierung der Forderung nach einer möglichst leistungsentsprechenden Entlohnung gerecht wird, bleibt indessen noch zu untersuchen.

(ab) Die Unzulänglichkeit der bisherigen Lohngruppeneinstufung

Die zunehmende Erweiterung und Verfeinerung der tariflichen Lohngruppen, die insbesondere durch den Übergang von der Betrachtung der Person nach ihrer Ausbildung zur Betrachtung der jeweils mit den einzelnen Tätigkeiten auftretenden Arbeisschwierigkeiten charakterisiert sind, sind durch die technischen Neuerungen in den Betrieben notwendig geworden. Die modernen Arbeitsplätze verlangten eine Änderung des Inhalts der Lohnbegründung. Trotz dieser Wirkungen war es bisher nicht notwendig, die tarifliche Lohngruppierung vollkommen zu ändern. Die in den Betrieben angewandten Ausweichmöglichkeiten sind zwar nicht befriedigend, in der gegenwärtigen Phase der Vollbeschäftigung reichen sie aber aus. Den Betriebsleitungen kommt es zur Zeit weniger auf eine genaue Zuordnung der einzelnen Tätigkeiten zu den Lohngruppen an, sondern vielmehr auf die Vermeidung von Unruhe und auf die Verhinderung von Abwanderungen [2]. Um dieses Ziel zu erreichen,

1 Siehe den Lohntarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der Bekleidungsindustrie Westfalens v. 22. 9. 1965; Tarifvertragsgruppenverzeichnis und die Lohngruppeneinstufung zum Manteltarifvertrag für die Lederwaren- und Kofferindustrie in der Bundesrepublik Deutschland v. 17. Dezember 1958; Manteltarifvertrag für die Schuhindustrie des Bundesgebietes, gültig ab 1. Juni 1963

2 Siehe H.K. Weng, Lohnfindung an modernen Arbeitsplätzen in Deutschland, in: "Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA", Ausgewählte Beiträge zu einer internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1963, S. 196. Siehe auch H. Pornschlegel, Betriebliche Lohndifferenzierung ... a.a.O. S. 166

bietet sich unter Umgehung einer exakten Eingruppierung der anfallenden Arbeiten in Lohngruppen die Regulierung der absoluten Lohnhöhe. Durch diese Maßnahme kann aber die Forderung nach einer leistungsgerechten Entlohnung nicht erfüllt werden. Die Ermittlung des leistungsgerechten Lohnes kann nur unter Berücksichtigung aller durch eine Arbeit auftretenden Anforderungsarten erfolgen. Obwohl in den meisten Tarifverträgen schon eine differenziertere Betrachtung in den Qualifikationstexten zu finden ist, reicht das gegenwärtige Verfahren der Lohneingruppierung zum Zwecke einer gerechten Lohnfindung im oben definierten Sinne selbst bei konventionellen Arbeitsweisen nicht aus. Das liegt im wesentlichen an der Tatsache, daß das summarische Urteil über den Wert einer Arbeit noch nicht verlassen worden ist [1]. Beispielsweise bei den summarischen Aussagen 'erschwerende Umstände', 'von besonders erschwerender Art' usw. in den Schwellgruppen werden im allgemeinen keine Angaben über deren Sinn, Höhe und Dauer gemacht. Diese können unterschiedlich ausgelegt werden, ganz abgesehen von der Schwierigkeit, zwischen schwierigen, besonders schwierigen und hochwertigen Arbeiten zu unterscheiden [2]. Außerdem wird in einigen Lohngruppen die Schwellgruppe lediglich durch die körperliche Belastung, in anderen wieder nur durch Umgebungseinflüsse erreicht. Diese Verfeinerungen reichen für die betriebliche Praxis nicht aus. Sie können zu zweifelhaften Ergebnissen mit der Folge von Auseinandersetzungen über die Interpretation der Schwellgruppen führen [3].

Diese Nachteile der Schwellgruppen versucht man zwar in einigen Tarifverträgen durch nähere Erläuterungen und/oder Hinzufügung von Richtbeispielen zu umgehen, lückenhaft ist dieses Verfahren aber insofern, als sich die Erläuterungen und Beispiele meist nur auf körperliche Belastungen und Erschwernisse durch äußere Einflusse beziehen. Die anderen Anforderungen,

1 Siehe H.K. Weng, a.a.O. S. 195. Siehe auch H. Euler, Elf Methoden ... a.a.O. S. 157
2 Ebenda S. 157
3 Ebenda S. 157

wie z.B. die Aufmerksamkeit und Verantwortung bleiben unberücksichtigt [1]. Diese Lückenhaftigkeit ist wieder auf die summarische Betrachtung und Formulierung der Texte zurückzuführen.

Die Lohngruppen, denen ohne nähere Definierung die in einer Branche vorkommenden Tätigkeiten zugeordnet sind, haben den Nachteil, daß sie die einzelnen Arbeitsgänge gleichbehandeln, also die Arbeitsplatzbeschaffenheit und die Ausstattung der Aggregate unberücksichtigt lassen. Selbst Veränderungen infolge der Einführung technischer Neuerungen bleiben dabei zunächst außer Betracht. Pornschlegel weist zwar auf den Vorteil hin, daß langwierige Verhandlungen über die Einstufung bei diesem Verfahren weitgehend entfallen, denn der Wille der Tarifvertragsparteien sei genau präzisiert, gibt aber gleichzeitig zu, daß dieser Vorteil hinfällig wird, wenn es sich um gleiche Tätigkeiten handelt, die je nach der Schwierigkeit in mehrere Lohngruppen eingestuft werden können [2]. Auch glaubt Pornschlegel niedrigere Einstufungen, die auf für einzelne Arbeitnehmer infolge der Einführung von technischen Neuerungen eintretende Entlassungen zurückzuführen sind, in tariflichen Lohngruppen am besten auffangen zu können [3]. Das habe sich gerade in jüngster Zeit in der Schuhindustrie aufgrund von Verhandlungen der Tarifvertragsparteien gezeigt. Bei diesen Lösungen handelt es sich aber wieder um lohnpolitische Maßnahmen, bei denen nicht von der Forderung nach einem leistungsgerechten Lohn ausgegangen wurde.

Ähnliche Schwierigkeiten treten bei der Abstufung von Tätigkeiten in einem bestimmten Prozentverhältnis zu dem als Bezugsmann eingestuften Arbeitnehmer auf. Dieses Verfahren ist ein bisher bewährtes Hilfsmittel der Grundlohnfindung und findet insbesondere in der Stahlindustrie Anwendung [4]. Der Bezugs- oder Hundert-Prozent-Mann ist hier der Vorwalzer. Die

1 Siehe H. Euler, Elf Methoden ... a.a.O. S. 157
2 Siehe H. Pornschlegel, Betriebliche Lohndifferenzierung ... a.a.O. S. 167
3 Siehe ebenda S. 168
4 Siehe S. 304

einzelnen Abstufungen kommen durch Verhandlungen zustande, wobei die Relationen den Vorstellungen der Verhandlungspartner über die Schwierigkeit der Arbeiten entsprechen müssen [1]. Im Falle von technischen Änderungen müssen die so festgelegten Einstufungen revidiert werden, was wegen der summarischen Betrachtungsweise mit großen Schwierigkeiten verbunden ist.

Aus diesen Unzulänglichkeiten der Lohnfindung mit Hilfe von Einstufungen in Lohngruppen wird deutlich, daß der technische Fortschritt eine genauere Betrachtung der Arbeitsschwierigkeit erfordert. Je schneller der technische Fortschritt realisiert wird, desto eher entfernt sich die betriebliche Lohnfindung von den tarifvertraglichen Grundsätzen [2]. Das heißt aber gleichzeitig, daß die tarifvertraglichen Regelungen der technischen Entwicklung angepaßt werden müssen. Die gegenwärtig festzustellende Tendenz weist in Richtung auf eine größere Berücksichtigung der einzelnen Anforderungsarten, die mit Hilfe von analytischen Arbeitsbewertungsverfahren gemessen werden.

(b) Die Arbeitsbewertung

(ba) Allgemeines zur Arbeitsbewertung

Eine leistungsgemäße Entlohnung kann nur unter Berücksichtigung der betrieblichen Verhältnisse und aller Anforderungen erfolgen, die eine bestimmte Arbeit an den Arbeitenden stellt. Zur Ermittlung und Bewertung dieser Anforderungen dient die Arbeitsbewertung. Sie ist ein methodisches Hilfsmittel zur Bewertung der Anforderungen, die Arbeitsplatz, -vorgang und -bedingungen an den Arbeitenden stellen. Für die Lohnabstufungen sind die Schwierigkeitsgrade der Arbeiten maßgebend. Die Person, die die Arbeit vornimmt, bleibt bei dieser Bewertung unberücksichtigt [3].

Die Arbeitsbewertungsverfahren, insbesondere die analytischen,

1 Siehe H. Pornschlegel, Betriebliche Lohndifferenzierung ... a.a.O. S. 168
2 Siehe H.K. Weng, a.a.O. S. 196
3 Siehe H. Böhrs, Leistungslohn, Wiesbaden 1959, S. 43

sind in den letzten Jahren in verstärktem Maße zur Anwendung gekommen. Bereits im Jahre 1955 wurde fast ein Fünftel der von einer Erhebung der IG Metall erfaßten Arbeitnehmer nach der Arbeitsbewertung eingestuft. Allein in den Großbetrieben mit über 2 500 Beschäftigten wurden ca. 30 v.H. der Arbeiter nach der Arbeitsbewertung entlohnt [1].

(bb) Die Korrektur der Arbeitsbewertung

Die Arbeitsbewertung erwies sich in der gegenwärtigen Phase der Mechanisierung als ein wirksames Hilfsmittel zum Zwecke der Anwendung einheitlicher Maßstäbe bei der Lohnfindung, der Stabilisierung und gerechten Differenzierung der Lohnrelationen, der Begünstigung von qualifizierten Arbeitskräften beim Arbeitseinsatz sowie der Lenkung des Arbeitseinsatzes im Betrieb [2].

Offen ist zur Zeit noch die Frage, inwieweit die Arbeitsbewertungsverfahren - und hier konzentriert sich die Diskussion lediglich auf die beiden analytischen Methoden der Arbeitsbewertung (Rangreihen- und Stufenwertzahlverfahren) - auch bei fortschreitender Technisierung zur Ermittlung von leistungsgerechten Löhnen herangezogen werden können. Pornschlegel vertritt die Ansicht, daß die Arbeitsbewertung, die der "Ausdruck einer mechanisierten und stark arbeitsteiligen Produktion" [3] sei, in dem "Maß, wie die Produktion fertigungstechnisch und hinsichtlich ihres Ergebnisses vom bedienenden Menschen unabhängig wird" [4], an Bedeutung verlieren würde.

Weng, Halbe und Maul glauben dagegen, daß die Arbeitsbewertung auch bei hochmechanisierten oder automatisierten Arbeitsplätzen als Lohnfindungsmethode brauchbar sei, nur müßte sie der Änderung der technischen Daten entsprechend er-

1 Siehe IG Metall, Geschäftsbericht der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, 1954 - 1955, o.O., S. 101 ff.
2 Siehe H. Pornschlegel, Betriebliche Lohndifferenzierung ... a.a.O. S. 170
3 Ebenda S. 178
4 Ebenda S. 178

gänzt und revidiert werden [1]. Dieser Ansicht sind auch Euler und Stevens, die bereits die durch die Mechanisierung und Automatisierung notwendig gewordenen Ergänzungen und Erweiterungen der Anforderungsarten und Bewertungsmaßstäbe vorgenommen haben [2].

Die Korrekturen der Arbeitsbewertung sind nun näher zu analysieren.

Es wurde bereits ausgeführt, daß der technische Fortschritt vielschichtige Änderungen der Berufsstruktur und des Berufsinhalts sowie der beruflichen Anforderungen und betrieblichen Arbeitsverhältnisse bewirkt [3]. Bei einer relativ geringeren Beschäftigtenzahl gewinnen die Anforderungen in geistig-nervlicher Hinsicht gegenüber den körperlich-muskulären Belastungen an Bedeutung. Die Anforderungen an Berufskönnen und Berufswissen werden im Bereich der unmittelbaren Produktion geringer, im Bereich der Wartung und Instandhaltung werden sie dagegen steigen. Die Auswirkungen sind von Fall zu Fall anders gelagert, so daß es äußerst schwierig ist, allgemeingültige Aussagen zu machen. Sicher ist, daß die Automation als zur Zeit höchste Stufe des technischen Fortschritts eine spezifische Qualifikation verlangt, die sich nicht ohne weiteres mit den Qualifikationen bisheriger Stufen des technischen Fortschritts vergleichen läßt.

Diese Auswirkungen des technischen Fortschritts erfordern eine entsprechende Korrektur der analytischen Arbeitsbewertungsverfahren, die sich auf Merkmalsergänzungen, Neufassungen der Merkmalsdefinitionen, Verknüpfungen von Bewertungsmerkmalen und Wertberichtigungen bezieht [4].

1 Siehe H.K. Weng, a.a.O. S. 198 ff.; R. Halbe, Traditionelle Methoden der Lohntechnik und technischer Fortschritt, in: "Lohnpolitik und Lohntechnik heute", hrsg. v. H. Bayer, Berlin 1962, S. 313 ff.; H. Maul, Methodische Arbeitsstudien als Grundlage für die Wahl geeigneter Entlohnungsverfahren in der hochmechanisierten und automatisierten Fertigung, in: "Leistungslohn heute und morgen", Sonderheft der Fortschrittlichen Betriebsführung 1965, hrsg. vom Verband für Arbeitsstudien - Refa e.V., Berlin, Köln, Frankfurt o.J., S. 44 f.

2 Siehe H. Euler und H. Stevens, a.a.O.

3 Siehe S. 60 ff.

4 Siehe H.K. Weng, a.a.O. S. 200

Durch den technischen Fortschritt treten neue Anforderungsarten auf, die bei der analytischen Betrachtungsweise der Arbeit berücksichtigt werden müssen. So können je nach der zu bewertenden Tätigkeit die bisher üblichen 16 Anforderungsarten ergänzt werden durch die Merkmale funktionales Denken, Arbeitsplatzgebundenheit bzw. Größe des Arbeitsbereichs, Nah- oder Fernbeobachtung, Abwechslungsmangel, Einsamkeit am Arbeitsplatz [1], Aggregatsbeeinflussung. Die Aufnahme solcher Merkmale in den Bewertungsplan ist besonders für Betriebe notwendig, die schon vor längerer Zeit die analytische Arbeitsbewertung eingeführt haben [2].

Daneben sind die Bewertungsmerkmale bei technischen Neuerungen neu zu definieren. Bei jeder Definition ist der jeweilige technische Zustand zu berücksichtigen. Gleichzeitig muß das Verfahren sowohl für konventionelle als auch für automatisierte Arbeitsplätze anwendbar sein [3]. Der Berücksichtigung der Arbeitsorganisation kommt dabei eine bedeutende Rolle zu. Der Begriff Belastung wird zum Beispiel wegen der Verringerung in körperlich-muskulärer Hinsicht bei hochmechanisierten und automatisierten Arbeitsvollzügen einen anderen Inhalt haben als der bei konventionellen Tätigkeiten. Ähnliche Überlegungen gelten für die Überwachungs-, Einrichtungs- und Instandhaltungstätigkeit [4]. Da es wegen der Komplexität des Begriffs Überwachung (Beobachtung, Beaufsichtigung) äußerst schwierig ist, die Überwachungstätigkeit richtig zu erfassen, müssen sämtliche Einflüsse analysiert werden [5].

In diesem Zusammenhang ergibt sich die Frage nach der Wertberichtigung der Verhältnisse der einzelnen Bewertungsmerkmale zueinander [6]. Während bisher dem Berufskönnen und der körper-

1 In England wurde von einer Gewerkschaft eine Einsamkeitszulage (Lonesome Pay) für Arbeitnehmer verlangt, die durch die Isolierung von ihren Kollegen unter Einsamkeit leiden. Siehe hierzu W. Buckingham, Automation und Gesellschaft ... a.a.O. S. 115

2 Siehe H.K. Weng, a.a.O. S. 200. Siehe auch H. Schönefeld, a.a.O. S. 65

3 Siehe H.K. Weng, a.a.O. S. 200

4 Ebenda S. 205

5 Siehe ebenda S. 206 ff. die Beurteilungsfragen, die Weng dazu vorschlägt.

6 Siehe H.K. Weng, a.a.O. S. 200

lichen Belastung das größte Gewicht zukam, werden es an automatisierten Anlagen in erster Linie die Anforderungsarten Aufmerksamkeit und Verantwortung sein sowie die Fähigkeit, bei Produktionsunterbrechnungen Fehler ausfindig machen und schnell beheben zu können. Dazu ist oft eine eingehende Kenntnis der technischen Zusammenhänge erforderlich. Im Rahmen seiner Untersuchungen in drei Walzwerken [1] konnte der Verfasser feststellen, daß die einzelnen an kontinuierlichen Walzstraßen beschäftigten Arbeiter über umfangreiche technische Kenntnisse verfügen mußten, um die Funktionsweise der neuen Anlagen verstehen zu können. Das traf insbesondere für die Arbeiter der Wartung und Instandhaltung zu. Produktionsunterbrechungen konnten nur dann schnell behoben werden, wenn die zuständigen Arbeiter das Zusammenwirken der einzelnen Aggregate verstanden. Dieser als funktionales Denken zu bezeichnende Fähigkeit dürfte bei fortschreitender Technisierung von allen Anforderungsarten ein Hauptgewicht zukommen. Überhaupt erfordert die Fähigkeit, Fehler schnell zu finden und beheben zu können, spezifische Qualifikationen, insbesondere für die Ausführung von hochwertigen Arbeiten. Die gegenwärtigen Tendenzen erlauben die Vermutung, daß die Qualifikation als Grundlage der Arbeitsbewertung an Bedeutung gewinnen wird, wobei es unwesentlich ist, ob diese Qualifikation effektiv aktiviert wird, sondern maßgebend ist die in der Zeiteinheit zur Verfügung gestellte Qualifikation [2]. Halbe vertritt die Meinung, daß die sog. moralischen und seelischen Qualifikationen, die sich durch Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und Zusammenarbeit umschreiben lassen, neben der psychischen Belastung von besonderer Bedeutung sein werden [3]. "Das ergibt einen wesentlichen Anstoß zur Auffassungsveränderung über den Wert der Arbeit in

1 Siehe die Fallstudien 2, 3 und 4 auf S. ff.
2 Siehe H. Kluth, Automation ... a.a.O. S. 264. Siehe des weiteren F. Deus, Lohnpolitik in einer automatisierten Wirtschaft, in: "Lohnpolitik und Lohntechnik heute", hrsg. v. H. Bayer, Berlin 1962, S. 54 und H. Tagwerker, a.a.O. S. 115, der als gerechteste Grundlage für die Gestaltung der Löhne das Ausmaß der Bildung ansieht.
3 Siehe hierzu R. Halbe, a.a.O. S. 315

ihren einzelnen Beurteilungskriterien und insgesamt" [1]. Bisher sind in jeder Phase der technischen Entwicklung bestimmte Ansprüche besonders hoch bewertet und entlohnt worden. Bevor die eigentlichen Arbeitsbelastungen in den Vordergrund traten, wurden relativ hohe Löhne für Erfahrung, Fachkenntnisse und Geschicklichkeit gezahlt. In der Phase der Automation treten nun wieder andere Merkmale in den Vordergrund. Nach Friedmann besteht hier eine doppelte Tendenz, nämlich eine Entlohnung entsprechend den finanziellen Schäden infolge einer Unaufmerksamkeit oder eines Irrtums des betreffenden Arbeitnehmers und entsprechend der Notwendigkeit, lange Perioden untätig, aber mit dauernder Aufmerksamkeit zu überbrücken [2].
Eine weitere Verbesserung der Bewertungsmethode könnte durch Verknüpfungen von Bewertungsmerkmalen erreicht werden [3]. Eine solche Betrachtungskombination empfiehlt sich dann, wenn ein Arbeitnehmer zum Beispiel nicht nur Überwachungs- oder Instandhaltungstätigkeiten ausübt, sondern wenn er beide Arbeiten zugleich, entweder nebeneinander, hintereinander oder miteinander verrichtet.

Unter Berücksichtigung dieser im einzelnen noch weiter auszuarbeitenden Korrekturen erscheint es durchaus möglich, die analytischen Methoden der Arbeitsbewertung auch bei automatischen Produktionsweisen für die Lohnermittlung heranzuziehen. Allerdings sind die einzelnen Verfahren nicht immer in 'reiner Form' anwendbar; in der Praxis werden sich vielmehr, wie auch in der gegenwärtigen Mechanisierungsphase zu beobachten ist, je nach den betriebsindividuellen Gegebenheiten und den auszuführenden Arbeiten Mischformen durchsetzen. Das besagt aber nicht, daß die Arbeitsbewertung zum Zwecke der Ermittlung eines möglichst leistungsentsprechenden Lohnes bei weiterer technischer Entwicklung grundsätzlich nicht anwendbar ist.

1 H.K. Weng, a.a.O. S. 201
2 Siehe G. Friedmann, Quelques Aspects et Effects Psychologiques et Sociaux de l'Automation, in: "Aspekte der Automation", Die Frankfurter Tagung der List Gesellschaft, Gutachten und Protokolle, hrsg. v. H.W. Zimmermann, Basel und Tübingen 1960, S. 301
3 Siehe H.K. Weng, a.a.O. S. 200

(3) Überprüfung der Leistungsentlohnung

In der Industrie ist die Leistungsentlohnung, insbesondere nach den Formen der Akkord- und Prämienentlohnung, weit verbreitet. In den vom Ifo-Institut untersuchten Betrieben standen die meisten Arbeitnehmer im Akkordlohn mit arbeitswissenschaftlicher Zeitvorgabe. In ca. 75 v.H. der untersuchten Betriebe erfolgte die Entlohnung nach einem Prämiensystem, wobei die Form der Mengenleistungsprämie überwog. Auch waren in einigen Fällen Akkord- und Prämienlöhne kombiniert, entweder in der Form, daß bestimmten Arbeitnehmergruppen zusätzlich zum Akkord noch Prämien gezahlt wurden oder daß in einigen Betriebsbereichen die Vergütung der Arbeit nach dem Akkordlohnsystem, in anderen nach dem Prämienlohnsystem erfolgte [1].

Auch in den USA sind die traditionellen Methoden der Lohnfindung nur selten durch andere ersetzt worden [2].

Entsprechendes zeigen die Lohnstrukturerhebungen in der BRD in den Jahren 1951 und 1962 [3]. Im November 1951 waren von 100 erfaßten Arbeitern der gewerblichen Wirtschaft 75 im Zeitlohn und 25 im Leistungslohn beschäftigt. Im Oktober 1962 standen von 100 erfaßten männlichen Arbeitskräften noch 61 ausschließlich im Zeitlohn, 27 ausschließlich im Leistungslohn und 12 sowohl im Zeit- als auch im Leistungslohn. Wenn sich die Zahlen beider Strukturerhebungen auch nicht ohne weiteres vergleichen lassen, da 1951 lediglich eine Unter-

1 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 69 ff.

2 Siehe A. Sturmthal, Amerikanische Forschungsarbeiten ... a.a.O. S. 54

3 Siehe Statistisches Bundesamt, Die Verdienste der Arbeiter in der gewerblichen Wirtschaft im November 1951 (Ergebnisse der Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 1951/52), Bd. 90, Wiesbaden, November 1954; Statistisches Bundesamt, Gehalts- und Lohnstrukturerhebungen (Oktober 1962), Fachserie M, Heft 17, Wiesbaden, März 1965; Statistisches Bundesamt, Ergebnisse der Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 1962, in: "Wirtschaft und Statistik", Heft 2, Wiesbaden, Februar 1965; Statistisches Bundesamt, Bruttostundenverdienste der Arbeiter nach Leistungsgruppen, Lohnformen und Betriebsgrößenklassen, Weitere Ergebnisse der Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 1962, in: "Wirtschaft und Statistik", Heft 5, Wiesbaden, Mai 1965

scheidung zwischen Zeit- und Leistungslöhnern vorgenommen wurde, zeigen sie doch, daß die konventionellen Lohnermittlungsmethoden eine erstaunliche Beharrungskraft aufweisen. Obwohl die theoretische Literatur im einzelnen darlegt, der technische Fortschritt mache die Anwendung der klassischen Lohnsysteme, insbesondere die Leistungsentlohnung unmöglich [1], sind derartige Auswirkungen bisher also nicht festgestellt worden. Die Auswirkungen machen lediglich den Übergang zu einer anderen Form der Leistungsentlohnung, meist von der Akkord- zur Prämienentlohnung, nötig [2]. Allerdings bleibt die Frage zu klären, ob auch bei zunehmender Mechanisierung und Automatisierung die in der Industrie übliche Leistungslohnbemessung angewandt werden kann.

(a) Allgemeines zum Leistungslohn

Durch den Grundlohn soll die normale Leistung des Arbeitenden abgegolten werden. Unter Normalleistung ist jene menschliche Leistung zu verstehen, "die von jedem hinreichend geeigneten Arbeiter bei voller Übung, ausreichender Einarbeitung und Wirksamkeit ohne Gesundheitsschädigung auf die Dauer erreicht und erwartet werden kann, wenn er die in der Vorgabe enthaltenen richtigen Verlust- und Erholungszeiten einhält" [3]. Wenn diese Normalleistung überschritten wird, tritt zum Grundlohn ein Betrag für die Mehrleistung hinzu, der Leistungslohn-Anteil genannt wird. Ganz allgemein dient der Leistungslohn-Anteil als Anreiz. Durch ihn soll die individuelle Leistung des Arbeitenden berücksichtigt werden. Er wird mit

1 Siehe hierzu M. Lohmann, Die wirtschaftlichen und sozialen Wirkungen der Automatisierung, in: "Weltwirtschaftliches Archiv", Zeitschrift des Instituts für Weltwirtschaft, Bd. 82, Heft 1, Hamburg 1959, S. 21; H. Heitbaum, Lohnermittlung bei fortschreitender Rationalisierung und Automation, in: "Gewerkschaftliche Beiträge zur Automatisierung", Köln-Deutz 1956, S. 43 ff.; H. Kluth, Automation ... a.a.O. S. 258 ff.; B. Lutz, Die technischen und sozialen Grenzen der Leistungsentlohnung, in: "Lohnpolitik und Lohntechnik heute", hrsg. v. H. Bayer, Berlin 1962, S. 131 ff.; R. Halbe, a.a.O. S. 314 ff.

2 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 69 ff.

3 Siehe H. Euler und H. Stevens, a.a.O. S. 8, Fußnote 4

Hilfe der verschiedenen Leistungslohnformen ermittelt.

Der Leistungslohn-Anteil kann nur dann ermittelt werden, wenn der Arbeitende die Leistung beeinflussen kann, d.h. wenn er direkt oder indirekt auf Höhe und Güte der Leistung einwirken kann. Besteht für den Arbeitenden keine Möglichkeit, durch sein Verhalten die Leistung zu ändern, bleibt also die Leistung konstant (z.B. bei vollautomatischer Fertigung), ist kein Grund vorhanden, den Leistungslohn-Anteil zu ändern. In diesem Fall wird die Leistung nicht vom Menschen, sondern vom Betriebsmittel bewirkt. Zwischen beiden, Mensch und Betriebsmittel, bestehen also Wechselbeziehungen. Je mehr nämlich das Betriebsmittel eine Leistung bewirkt, desto geringer ist die menschliche Leistungsschöpfung und umgekehrt [1]. Darüber hinaus gehen Einflüsse vom Werkstoff und vom dispositiven Faktor Geschäfts- und Betriebsleitung aus [2].
Es kann also festgehalten werden, daß grundsätzlich die Leistung bewirkt wird durch die Elementarfaktoren menschliche Arbeitsleistung, Betriebsmittel und Werkstoffe sowie durch den dispositiven Faktor Geschäfts- und Betriebsleitung. Zwischen allen Faktoren bestehen Wechselbeziehungen. Leistungslohn-Anteile können nur dann ermittelt werden, wenn der Arbeitende in der Lage ist, die Leistung zu variieren.

(b) Die Grenzen der Leistungsentlohnung

Durch den technischen Fortschritt haben sich die Beziehungen zwischen der menschlichen Arbeitsleistung und ihrem Ergebnis stark verändert. Wenn gewisse Automatisierungsgrade erreicht sind, besteht die Aufgabe des Menschen nicht mehr darin, selbst zu produzieren, sondern die Voraussetzungen für einen reibungslosen Ablauf der Produktion zu schaffen und aufrechtzuerhalten [3]. Diese Entwicklung ist von wesentlicher Bedeutung für die Leistungsermittlung und Lohnbemessung.
An hochmechanisierten und automatisierten Anlagen ist es äus-

1 Siehe H. Euler - H. Stevens - B. Heimansberg, a.a.O. S. 29
2 Siehe näheres hierzu bei E. Gutenberg, a.a.O. S. 2 ff.
3 Siehe B. Lutz, Die technischen und sozialen Grenzen ... a.a.O. S. 133

serst schwierig, den Anteil des Menschen am Leistungsergebnis von dem der anderen Faktoren zu trennen und eindeutig zu messen. Während der Arbeitende an konventionellen Anlagen in der Lage ist, durch seine Intensität das Produktionsergebnis nach Quantität und/oder Qualität zu beeinflussen, wird ihm diese Möglichkeit an automatisch funktionierenden Aggregaten weitgehend genommen.

Aber auch schon an hochmechanisierten Anlagen bleibt die Tätigkeit des Arbeitenden auf die Bedienung und Überwachung von einzelnen Maschinen bzw. des gesamten Fertigungsprozesses beschränkt. Das hat zur Folge, daß sich der Anteil der vom Arbeitnehmer nicht beeinflußbaren Zeiten an der Vorgabezeit, z.B. arbeitsablaufbedingte Wartezeiten, unbeeinflußbare Überwachungs- und Verrichtungszeiten, erhöht. Das bedeutet aber, daß die Beeinflussung des mengenmäßigen Produktionsergebnisses seitens des Arbeitnehmers als wesentlichste Voraussetzung für die Anwendbarkeit des Akkordlohnes nicht mehr möglich ist. Eine Akkordarbeit für Mehr- und Durchschnittsverdienste ist also bereits bei hochmechanisierten Anlagen nutzlos.

Auch aus einem anderen Grunde scheint der Anwendung der Akkordentlohnung bei fortschreitender Technisierung Grenzen gesetzt zu sein. Neben der Meßbarkeit der Leistung des Arbeitenden sowie deren Beeinflußbarkeit gilt das Interesse der Betriebsleitung an der Ausbringung einer Mengenleistung als Voraussetzung des Akkords [1]. Wenn nun aber der mengenmäßige Ausstoß weitgehend von der Produktionsweise der technischen Anlage abhängt, außerdem in Verbindung mit den neuen fertigungstechnischen Verfahren andersartige und kostspielige Werkstoffe zur Anwendung kommen, verschiebt sich das Interesse der Betriebsleitung von der Mengenleistung zu Faktoren wie der Nutzung der Betriebsmittel, der Qualität der Arbeitsausführung, der Einsparung von Roh- und Hilfsstoffen usw. In dem Maße, wie die Bedeutung der unbeeinflußbaren Zeiten mit fortschreitender Mechanisierung zunimmt, können diese Fakto-

1 Siehe H. Schönefeld, a.a.O. S. 71 f.

ren zum Inhalt der Leistung des Arbeitnehmers gemacht werden [1].

Grundsätzlich lassen sich hier zwei Fälle unterscheiden:

(1) Sowohl die auszubringende Menge als auch die anderen oben erwähnten Faktoren können vom Arbeitnehmer beeinflußt werden

(2) Die technische Anlage bestimmt die Mengenleistung; die anderen Merkmale menschlicher Arbeitsleistung können vom Arbeitenden beeinflußt werden.

Während für die Ermittlung des Lohnes im ersten Fall sowohl ein Akkord- als auch ein Prämienlohnsystem zur Anwendung kommen kann, ist im zweiten Fall lediglich der Prämienlohn geeignet. Da die oben angegebenen anderen Einflußfaktoren mit fortschreitender Technisierung der industriellen Fertigung immer mehr in den Vordergrund rücken, kommt der Prämienentlohnung eine zunehmende Bedeutung zu. Entsprechende Erfahrungen konnten in der Industrie bereits gemacht werden [2]. Nun ist der technische Fortschritt aber dadurch gekennzeichnet, daß immer mehr Arbeitsverrichtungen des Menschen von Maschinen übernommen werden. Damit entziehen sich aber neben der Mengenleistung auch die anderen, als Bezugsgrößen von Prämien notwendigen Leistungsfaktoren der Einflußnahme des Arbeitenden, so daß auch diese Faktoren für die Messung der Mehrleistung des Arbeitnehmers nicht herangezogen werden können. Es wird also ersichtlich, daß auch die Prämienentlohnung bei höheren Stufen der Mechanisierung und Automatisierung an die Grenzen ihrer Anwendbarkeit gelangt.

Einige Firmen haben inzwischen einen Prämienlohn eingeführt,

1 Besteht noch in überwiegendem Maße ein betriebliches Interesse an der Mengenleistung und erzwingt das Verhältnis der unbeeinflußbaren zu den beeinflußbaren Zeiten noch nicht die Anwendung einer anderen Lohnform, so kann durch Mehrstellenarbeit und/oder Füllarbeit versucht werden, die unbeeinflußbaren Zeiten herabzusetzen. Siehe hierzu näheres bei E. Voigtländer, Prämienlohn, Anregungen für den Betriebspraktiker mit Beispielen, 2. Auflage, Düsseldorf 1963, S. 13 und Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Grundsätze und Grundlagen für die Gestaltung und Entlohnung der Mehrstellenarbeit, in: "Leistung und Lohn", Nr. 11/12, Bergisch-Gladbach (Oktober 1964), S. 30

2 Siehe S. 139

"der in umgekehrter Proportion von der Stillstandszeit der automatisierten Anlagen abhängig ist" [1]. Auch diese Entlohnungsform wird sich bei fortschreitender Technisierung als unanwendbar erweisen, denn dem an vollautomatischen Anlagen Beschäftigten ist keine Möglichkeit gegeben, Einfluß auf die Stillstandszeit, die ohnehin nur bei Störungen im Produktionsablauf oder bei Serienänderungen auftritt, auszuüben. Außerdem wird die technische Entwicklung nicht auf einer bestimmten Stufe der Automatisierung haltmachen, sondern auf die Dauer zumindest in einigen Fertigungsbereichen den Einsatz von Aggregaten ermöglichen, die sich selbst kontrollieren und Störungen selbständig beseitigen.
Auch aus einem anderen Grunde ist die Anwendung des Prämienlohnes auf hohen bzw. höchsten Stufen der Automatisierung problematisch, und zwar wegen der Schwierigkeit, die einzelnen Tätigkeiten genau zu definieren. Der Arbeitnehmer an konventionellen Anlagen hat genau definierte Leistungsansprüche zu erfüllen, die sich mengenmäßig bestimmen lassen. Der Einsteller oder Kontrolleur von automatischen Anlagen hat dagegen eine Vielzahl von Leistungsansprüchen zu erfüllen, die sich nicht in allen Einzelheiten definieren lassen, sondern lediglich in ihrem Endergebnis (z.B. reibungsloser Ablauf der Produktion) [2].
Aus dem Gesagten läßt sich also schließen, daß der entscheidende Einfluß auf die Leistung sowohl in Bezug auf die Menge als auch auf die Güte nicht mehr vom Menschen, sondern von den technisch-organisatorischen Faktoren ausgeübt wird. Die Leistung des Arbeitnehmers besteht schließlich nur noch in der Kontrolle und Instandhaltung des Produktionsapparates. Der Wert seiner Arbeit kann dann nur noch nach seinem Beitrag zur gesamten betrieblichen Organisation bemessen werden. Dadurch entfällt die wesentlichste Voraussetzung für die Anwendung der Leistungsentlohnung, nämlich den Arbeitenden durch finanzielle Anreize in Form des Leistungslohn-Anteils

1 RKW, Automatisierung, Stand und Auswirkungen ... a.a.O. S. 253
2 Siehe B. Lutz, Die technischen und sozialen Grenzen ... a.a.O. S. 134

zu einer Steigerung seiner Leistungsintensität zu bewegen. "Die Fälle werden immer häufiger, bei denen maximaler Effekt der menschlichen Arbeit gerade dann erzielt wird, wenn die Arbeitslast im klassischen Sinne gering ist" [1].

Nun kann aber die Notwendigkeit bestehen, auch bei weiterem technischen Fortschritt bzw. bei hohen und höchsten Stufen der Automatisierung einen Zwang zur Leistungsabgabe auszuüben. Es bedarf die Frage also einer Klärung, ob bei fortschreitender Technisierung auf einen Leistungsanreiz im Lohnsystem verzichtet werden kann. Dabei treten neben den technischen Fortschritt die mit ihm parallel erfolgenden Änderungen der allgemeinen sozialen und wirtschaftlichen Verhältnisse in den Vordergrund der Überlegung.

Der menschliche Organismus setzt der Abgabe einer Leistung einen Widerstand entgegen, zu dessen Überwindung ein gewisser Druck erforderlich ist, der im allgemeinen finanzieller Natur ist [2]. Ein Arbeitnehmer wird nun gegen eine zu verrichtende Arbeit einen um so größeren Widerstand entgegensetzen, je größer die mit der zu verrichtenden Arbeit verbundene Belastung ist, das heißt aber gleichzeitig, daß auch ein entsprechend großer Druck zur Verrichtung der Arbeit notwendig ist. Bedeutet dagegen die Ausführung einer Arbeit für den Arbeitnehmer nur eine geringe Belastung, so wird auch dessen Widerstand nur gering sein und damit ist nur ein geringer Druck erforderlich, den Arbeitnehmer zur Ausführung der Arbeit zu veranlassen.

Da die reine Muskelarbeit eine wesentlich starrere Belastungsgrenze hat als Arbeiten, die in nervlicher und geistiger Hinsicht hohe Anforderungen stellen, kommen Lutz und Willener zu dem Ergebnis, daß der Widerstand gegen die Abgabe von Leistungen in dem Maße abnimmt, wie sich die mit diesen Leistungen verbundenen physischen Beanspruchungen verringern [3].

1 B. Lutz, Die technischen und sozialen Grenzen ... a.a.O. S. 134

2 Siehe B. Lutz und A. Willener, Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform, Zusammenfassender Bericht über eine Untersuchung in der Eisen- und Stahlindustrie, durchgeführt von Instituten der sechs Länder der Gemeinschaft für Kohle und Stahl, Hohe Behörde, Luxemburg, Mai 1960, S. 100 und S. 134

3 Siehe ebenda S. 133 f.

Hieraus läßt sich schließen, daß ein Leistungsanreiz und damit der Leistungslohn um so weniger erforderlich ist, je geringer die Belastung der Muskulatur und des Kreislaufes infolge der Abgabe einer Leistung ist [1]. Wird diese Schlußfolgerung bei der Betrachtung des technischen Fortschritts - der eine Entwicklung von der rein manuellen über die mehr das Nervensystem und die Sinnesorgane beanspruchende Tätigkeit bis zu den geistigen Arbeiten darstellt mit dem Ziel, den Menschen aus der industriellen Fertigung weitgehend auszuschalten - beachtet, so wird deutlich, daß ein Leistungsanreiz und damit der Leistungslohn mit der Erreichung jeder höheren Stufe der Mechanisierung und Automatisierung weniger notwendig ist.

Auch aus einem weiteren Grunde, der allerdings in Verbindung mit den oben dargelegten Ausführungen über die Veränderung der Arbeit und ihrer Beanspruchung bei fortschreitender Technisierung steht, kann von einer "Krise der Leistungsentlohnung" [2] gesprochen werden.
In den vom Verfasser durchgeführten Untersuchungen konnte festgestellt werden, daß das Interesse der Arbeitnehmer an ihre Arbeit um so größer ist, je moderner die technischen Anlagen sind. Diese Feststellung wird durch andere Untersuchungen bestätigt [3]. Die positive Einstellung der an modernen Anlagen tätigen Arbeitnehmer zu ihrer Arbeit macht sich durch größere innere Antriebe, wie Pflichtbewußtsein und Freude an der Arbeit sowie durch größere Bereitschaft zur Leistung bemerkbar [4]. Die Motivationen des Arbeitenden zur

1 Siehe B. Lutz und A. Willener, a.a.O. S. 107.
In diesem Zusammenhang ist zu beachten, daß die Ergebnisse, zu denen Lutz und Willener aufgrund von Untersuchungen in Walzwerken der sechs EWG-Länder kommen, nicht ohne weiteres als repräsentativ für alle Betriebe der Gesamtwirtschaft angesehen werden können. Sie weisen jedoch einige charakteristische Tendenzen auf.
2 B. Lutz - L. v. Friedeburg - M. Teschner - R. Welteke - F. Weltz, Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform, Soziologische Untersuchung in der Eisen- und Stahlindustrie, hrsg. vom Institut für Sozialforschung Frankfurt, Frankfurt 1958, S. 245
3 Siehe ebenda S. 156
4 Siehe B. Lutz und A. Willener, a.a.O. S. 112

Leistung unterliegen durch den technischen Fortschritt Veränderungen und können bei günstigen Arbeitsverhältnissen einen ausreichenden Leistungsanreiz ausüben [1]. Auf einen Leistungsdruck in Form der Leistungsentlohnung wird dann unter Umständen verzichtet werden können.

Zu diesen durch den technischen Fortschritt hervorgerufenen Veränderungen treten insbesondere soziale und wirtschaftliche Umstände, die Konsequenzen für die Leistungsentlohnung haben.

Durch den erhöhten Lebensstandard haben sich zugleich die Konsum- und Spargewohnheiten vieler Arbeiter in Richtung zu einer als typisch bürgerlich geltenden Haushaltsführung gewandelt. Damit verbunden ist gleichzeitig das Interesse der Arbeiter an ein stabiles und vorausberechenbares Einkommen, das vielleicht niedriger ist als beispielsweise das durch die Akkordarbeit zu erreichende, das aber nicht von Periode zu Periode starken Schwankungen unterworfen ist. Sowohl die Betriebsräte als auch die Betriebsleitungen sind aus diesem Grunde bestrebt, Einkommensschwankungen zu vermeiden [2].

Für viele Arbeiter ist der Prämienlohn zum Beispiel ein Festlohn: "die Prämie ist die Miete, heisst es oft" [3]. Und ein Betriebsleiter bestätigt diese Aussage, wenn er sagt: "So großen Schwankungen wie früher kann und darf der Lohn auch nicht mehr unterworfen sein, weil der Mann einen einigermassen sicheren Lebensstandard haben muß" [4].

Außerdem wird die Leistungsentlohnung wegen der Erlangung eines größeren Selbstbewußtseins der Arbeitnehmer immer mehr abgelehnt.

Auch durch die Änderung der allgemeinen Lebens- und Umweltbedingungen hat sich die Einstellung des Arbeiters gewandelt, wodurch schließlich die "subjektive Funktion der Leistungsentlohnung" [5] berührt wird. Der Arbeiter sieht sowohl den Ak-

1 Siehe B. Lutz und A. Willener, a.a.O. S. 112
2 Siehe B. Lutz, Die technischen und sozialen Grenzen ... a.a.O. S. 135
3 B. Lutz - L. v. Friedeburg - M. Teschner - R. Welteke - F. Weltz, a.a.O. S. 211
4 Ebenda S. 213
5 Ebenda S. 217

kord als auch die Prämie auf der Grundlage seiner Leistung nicht als Mittel zur Einkommenserhöhung an, sondern als Faktor des Zwanges und der Einkommensunsicherheit [1].
Wegen des größeren Selbstbewußtseins der Arbeitnehmer, durch die Verbesserungen im Sozial- und Arbeitsrecht und wegen der durch die Vollbeschäftigung erreichten starken Stellung der Arbeiterschaft ist es für die Betriebsleitung schwierig, dort nach Lohnanreizsystemen zu entlohnen, wo wegen der technischen Bedingungen ein möglichst leistungsgerechter Lohn nicht ermittelt werden kann [2].

Diese Konsequenzen der technischen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung - die größer werdende Schwierigkeit der genauen Leistungsbestimmung und Leistungsmessung, das Verlangen der Arbeiter nach Einkommenssicherung und -stabilisierung und der immer größer werdende Widerstand der im Leistungslohn Stehenden gegen diese Entlohnungssysteme - berechtigen zu der Folgerung, daß infolge des technischen Fortschritts der Bereich, in dem die klassischen Formen der Leistungsentlohnung zur Anwendung kommen können, immer kleiner wird und daß auf die Dauer, d.h. bei Erreichung einer bestimmten Stufe der Mechanisierung bzw. Automatisierung die Leistungslohnsysteme nicht mehr für die Lohnermittlung heran-

1 Siehe hierzu B. Lutz, Aufgaben und Bedingungen der Personalpolitik in der Periode beginnender Automatisierung, in: "Rationalsierung", 12. Jg., München 1961, S. 28.
Whyte führt die Ablehnung insbesondere des Akkordlohnes seitens des Arbeiters auf rein psychologische Momente zurück.
Er entwickelt die Belohnungs-Bestrafungs-Theorie der Motivation, auf die der Akkord beruht. Beim Akkord kann der einzelne durch eine angebotene Belohnung (Angebot des Geldes) dazu gebracht werden, in der gewünschten Weise zu handeln; eine angedrohte Bestrafung (Zurückhaltung des Geldes) hält ihn davon ab. Durch die Anreizsysteme wird nach Whyte der Arbeiter in eine Konfliktsituation gebracht, in der er nicht mehr weiß, ob es sich um eine Belohnung oder Bestrafung handelt. Deshalb lehnt er das Anreizsystem ab. Siehe näheres hierzu bei W.F. Whyte, Lohn und Leistung, Eine soziologische Analyse industrieller Akkord- und Prämiensysteme, Köln und Opladen 1958, S. 195 ff.
2 Siehe B. Lutz, Die technischen und sozialen Grenzen ... a.a.O. S. 136

gezogen werden können. Das gilt grundsätzlich auch für die verschiedenen Systeme des Prämienlohns, obwohl diese bei höheren Stufen der Mechanisierung besser angewandt werden können als Akkordlohnsysteme. Diese Feststellung besagt aber gleichzeitig, daß Lohnformen angewandt werden müssen, nach denen es möglich ist, das leistungsgerechte Entgelt des Arbeitnehmers bestmöglich zu ermitteln.

(4) Überprüfung der Zeitentlohnung

Nachdem festgestellt worden ist, daß die Formen der Leistungsentlohnung bei weiterem technischen Fortschritt der Ermittlung eines leistungsentsprechenden Lohnes nicht gerecht werden, soll der Zeitlohn analysiert werden. Dabei wird das Schwergewicht auf die Behandlung der Frage gelegt, auf welche Weise die Zeitentlohnung zukünftig durchzuführen ist.

(a) Allgemeines zum Zeitlohn

Beim Zeitlohn ist im Gegensatz zum Leistungslohn, der sich an der Leistung des einzelnen orientiert, die Zeit Bemessungsgrundlage. Für eine Zeiteinheit wird ein bestimmter Lohnsatz vorgegeben. Dieser wird unabhängig von der erbrachten Leistung gezahlt. Der Zeitlohn bietet also keinen Anreiz zur Steigerung der Leistungsmenge. Da aber der im Zeitlohn Stehende besonders auf die Qualität der auszuführenden Tätigkeiten achten kann, fördert der Zeitlohn die qualitative Leistungssteigerung. Außerdem ist die Permanenz der Leistung gewährleistet, denn bei dem im Zeitlohn Arbeitenden besteht nicht die Gefahr der Überanstrengung [1].

Kosiol weist darauf hin, daß auch der Zeitlohn letztlich einen Leistungslohn darstellt, denn er ist wie jeder Lohn Gegenwert für eine Leistung [2]. Aus diesem Grunde kann auch die Zeitentlohnung für die Ermittlung eines leistungsgerechten Lohnes herangezogen werden. Notwendig hierfür ist ledig-

1 Siehe E. Kosiol, a.a.O. S. 7 f.
2 Ebenda S. 6

lich die Festsetzung des Lohnsatzes mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung und die Berücksichtigung der individuellen Leistung.

(b) Die zukünftige Durchführung der Zeitentlohnung

Grundsätzlich bestehen keine Schwierigkeiten, die Zeitlohnregelung bei weiterer technischer Entwicklung anzuwenden. Je Zeiteinheit ist ein bestimmter Lohnsatz vorzugeben, der mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung zu ermitteln ist. Notwendig ist lediglich die Beachtung der oben erwähnten Korrekturen [1].

Auf welche Weise die Auszahlung des Zeitlohnes erfolgt, d.h. ob Wochen- oder Monatslohnverträge abgeschlossen werden, ist für die Ermittlung des leistungsentsprechenden Lohnes irrelevant. Allerdings scheint die Tendenz zum Abschluß von Monatsverträgen zu bestehen [2]. Die monatliche Lohn- oder Gehaltszahlung hat insbesondere abrechnungstechnische Vorteile. Außerdem würde dadurch die bisherige Unterscheidung zwischen Gehalts- und Lohnempfänger fortfallen.

Wesentlich schwieriger als die Ermittlung des Grundlohnes bzw. -gehaltes ist die Messung der individuellen Leistung, die über der Normalleistung liegt und im Lohn in Form einer Zulage berücksichtigt werden muß. Durch diese Zulage sollen persönliche Eigenschaften wie Sorgfalt, Zuverlässigkeit, Vielseitigkeit, Wachsamkeit, Aufmerksamkeit, Bereitschaft zur Übernahme von Funktionen, Verantwortung und dgl. belohnt werden. Es wird mit der Zahlung einer solchen Zulage das Ziel verfolgt, beim Arbeitnehmer ein bestimmtes, für den reibungslosen Ablauf der Produktion erforderliches Verhalten hervorzurufen.

Schönefeld schlägt als Form der Belohnung solcher persönlicher Eigenschaften die Gewährung von "indirekt sachleistungsbezogenen Partialprämien" [3] vor, die zusätzlich zum Zeitlohn

1 Siehe S. 133 ff.
2 Siehe H. Heitbaum, a.a.O. S. 51 ff.
3 H. Schönefeld, a.a.O. S. 135

zu zahlen sind. Diese Prämie gliedert sich in eine Permanenzprämie, die für Termineinhaltung, Betriebszugehörigkeit und Unfallverhütung zu zahlen ist, und in eine Bereitschaftsprämie, die in drei Fällen zu gewähren ist, und zwar für erforderliche geistige Bereitschaft und körperliche Anwesenheit sowie für die sog. Rufbereitschaft, die z.B. vom Wartungs- und Instandhaltungspersonal bei Störungen im Produktionsablauf verlangt wird [1] (der Arbeitende muß telephonisch zu erreichen sein).

Grundsätzlich kann man die individuelle Leistung an automatisierten Anlagen, die für das Produktionsergebnis von Belang ist, mit Hilfe von Verfahren ermitteln, die entweder auf der analytischen Arbeitsbewertung aufbauen oder auf solche, bei denen die persönlichen Eigenschaften bewertet werden.

Da bei der analytischen Arbeitsbewertung lediglich die objektiven Faktoren berücksichtigt werden, die subjektiven Faktoren dagegen, die ebenfalls für die Arbeitsausführung von Bedeutung sind, nicht erfaßt werden, können nur die Verfahren für die Ermittlung der Leistungszulage herangezogen werden, bei denen auch die persönlichen Eigenschaften bewertet werden [2]. Diese Persönlichkeitsbewertung (merit-rating, manrating, service-rating) ist mit großen Schwierigkeiten verbunden [3].

Zunächst sind die Merkmale zu ermitteln und zu definieren, die für die individuelle Leistung besonders charakteristisch sind, z.B. Fleiß, Verhältnis zur Arbeit, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Hilfsbereitschaft und dgl. Diese Merkmale sind in Leistungsstufen einzuteilen und zu gewichten. Hierbei treten die gleichen Probleme auf wie bei der analytischen Arbeitsbewertung. Die errechnete Punktzahl gibt den Vomhundertsatz an, um den der Grundlohn zu erhöhen ist. Da die ein-

1 Siehe H. Schönefeld, a.a.O. S. 135 ff.
2 Siehe H. Martens, a.a.O. S. 47 ff. Siehe auch W. Schmolz und W. Gehrlein, "Arbeitswert - Leistungswert - Personalwert", Grundlage einer gerechten Entlohnung insbesondere der Angestellten, Stuttgart 1958
3 Siehe H. Böhrs, a.a.O. S. 41

zelnen persönlichen Eigenschaften äußerst unpräzise Begriffe sind, die nur annähernd exakt bewertet werden können, hat das Merit-Rating-Verfahren in der BRD bisher keine große praktische Bedeutung erlangt, obwohl sich laut Burkhard die Tarifpartner einig über die Tatsache sind, daß zur Ermittlung eines leistungsgerechten Lohnes neben den objektiven auch die subjektiven Faktoren herangezogen werden müssen [1]. Auch die amerikanischen Gewerkschaften lehnen die Persönlichkeitsbewertung ab und befürworten die dort übliche starke Berücksichtigung von Alter und Betriebszugehörigkeit [2]. Unter den Bedingungen des technischen Fortschritts ist aber die Aussage zulässig, daß die Persönlichkeitsbewertung an Bedeutung gewinnen wird. Denn mit der technischen Entwicklung in Richtung zu vollautomatischen Produktionsweisen kommt es zum Zwecke der Gewährleistung eines reibungslosen Funktionierens der Anlagen immer mehr auf die persönlichen Eigenschaften aller an der Produktion Beteiligten an. Allerdings wird die Automation andere Eigenschaften vom Arbeitenden verlangen als sie in der gegenwärtigen Phase der Mechanisierung erforderlich sind. Das besagt aber lediglich, daß die Verfahren des merit-rating einer Revision unterzogen werden müssen.

ab) Maßnahmen bei der Einführung eines neuen Lohnsystems

Von der Einführung eines neuen Lohnsystems wird jeder Arbeitnehmer unmittelbar betroffen. Da die Änderung in seine finanzielle Sphäre hineinreicht, wird er hierauf besonders empfindlich reagieren. Aus diesem Grunde erscheint es notwendig, auf die mit der vorzunehmenden Anpassung verbundenen Probleme hinzuweisen, um zu erreichen, daß die Einführung des Lohnsystems reibungslos vonstatten gehen kann. Rechtliche Fragen sollen in diesem Zusammenhang nicht näher

1 Siehe C.E. Burkhard, Arbeits- und Personenbewertung als Grundlage der betriebswirtschaftlichen Lohnpolitik, Diss., Zürich 1960, S. 155
2 Siehe J.L. Otis und R.H. Leukart, Job Evaluation, A Basis for Sound Wage Administration, New York 1948, S. 378

erörtert werden. Gewisse Beteiligungsrechte des Betriebsrates sind rechtlich nicht bestritten. Sofern die Rechte des Betriebsrates strittig sind, gilt es zu überlegen, inwieweit die Betriebsleitung dem Betriebsrat entgegen kommen sollte, d.h. inwieweit sie den Betriebsrat bei der Einführung eines Lohnsystems beteiligen sollte. Des weiteren sind die besonderen Anforderungen zu analysieren, die an die Lohnfachleute und an die Belegschaft zu stellen sind.

(1) Das Anpassungsproblem

Der technische Fortschritt geht im allgemeinen schneller vonstatten, als der Mensch sich anpassen kann. Hieraus erklärt sich "die der modernen Technik innewohnende soziale und menschliche Spannungsgeladenheit" [1], worauf letztlich auch die gefühlsmäßige Aversion des Arbeitnehmers gegen Veränderungen des Lohnsystems zurückzuführen ist.
Dagegen vertritt Drucker die Ansicht, der Arbeitnehmer sei durchaus bereit, einen betrieblichen Wandel zu akzeptieren, allerdings müsse er zum Mitarbeiter werden [2], d.h. die Anpassung müsse von der ganzen Belegschaft befürwortet und getragen werden.
Im Rahmen der Betriebsuntersuchungen konnte der Verfasser feststellen, daß wohl zunächst Kritik an den neuen Entlohnungsformen - hierbei handelte es sich insbesondere um Prämienlohnformen - geübt wurde, sowohl diese als auch die hiermit verbundenen Schwierigkeiten aber auf die Dauer geringer wurden. Der Anpassungsprozeß vollzog sich etwa über ein Jahr und war dann beendet, wenn sich die Mitarbeiter mit der Berechnung ihres Lohnes vertraut gemacht hatten und die bei der Einführung entstandenen Fehler aufgedeckt waren.
Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, Lohnsysteme einzuführen, die im Zuge des technischen Fortschritts beibehalten werden können.

1 H. Schelsky, Industrie- und Betriebssoziologie ... a.a.O. S. 17
2 Siehe P.F. Drucker, Praxis des Managements ... a.a.O. S. 323

(2) Beteiligung des Betriebsrates

Unter Berücksichtigung der Realisierung eines leistungsgerechten Lohnes ist bei der Einführung eines neuen Lohnsystems, d.h. bei der Umstellung auf ein anderes Lohnsystem, z.B. beim Übergang vom Akkord- zum Prämienlohn oder von der Prämienentlohnung zur Zeitentlohnung, die Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat erforderlich. Denn bei der Arbeitsschwierigkeit und den Leistungszulagen handelt es sich nicht ausschließlich um objektiv meßbare Größen, sondern um Wertvorstellungen, die subjektiven Beurteilungen unterliegen. Eine Lohngerechtigkeit kann - zumindest annäherungsweise - nur dann erreicht werden, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer bzw. deren Vertreter, ausgehend von ihren unterschiedlichen Zielvorstellungen über die Höhe des zu zahlenden bzw. zu erreichenden Lohnes zu einem Kompromiß gelangen. Auf diese Weise kommt ein Interessenausgleich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zustande.

Die Mitbestimmung des Betriebsrates bei Fragen der Entlohnung ist dann zu befürworten, wenn es um reine Zweckmäßigkeitsfragen geht, also um solche, bei denen aufgrund mehrerer Wahlmöglichkeiten die zweckmäßige, d.h. die angemessene zu treffen ist. Über die Mitbestimmungsberechtigung des Betriebsrates bei Zweckmäßigkeitsentscheidungen besteht in der Literatur völlige Einigkeit [1].

Um Zweckmäßigkeitsentscheidungen handelt es sich auch bei der Einführung von neuen Lohnsystemen. Es geht um die Frage, welche von mehreren möglichen Entlohnungssystemen für den Betrieb die geeignetste ist. Diesem Umstand hat der Gesetzgeber im § 56 (1) h) BetrVG Rechnung getragen. Gemäß § 56 (1) h) BetrVG hat der Betriebsrat bei der Aufstellung von

1 Siehe H. Galperin und W. Siebert, Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz, 4. neubearbeitete und erweiterte Auflage, Heidelberg 1963, S. 439; W. Siebert und M.L. Hilger, Zum Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Schätzung von Akkordzeiten, in: "Arbeit und Recht", Zeitschrift für Arbeitsrechtspraxis, 6. Jg., Köln-Deutz 1958, S. 171: W. Siebert, Grundgedanken der Betriebsverfassung, in: "Recht der Arbeit", Zeitschrift für die Wissenschaft und Praxis des gesamten Arbeitsrechts, 11. Jg., München und Berlin 1958, S. 164

Entlohnungsgrundsätzen und bei der Einführung von neuen Entlohnungsmethoden mitzubestimmen. Unter Entlohnungsgrundsatz ist das System zu verstehen, in dem die Zahlung des Entgelts erfolgt [1]. Unter Entlohnungsmethode versteht man die Art und Weise der verfahrenstechnischen Durchführung des gewählten Entlohnungssystems [2].

Im Gegensatz zu Zweckmäßigkeitsentscheidungen besteht in der Literatur Uneinigkeit über die Beurteilung der Frage, ob bei arbeitswissenschaftlichen Verfahren, wie z.B. bei der analytischen Arbeitsbewertung, eine Mitbestimmung des Betriebsrates zu erfolgen hat. Die Arbeitgeber sind der Meinung, daß diese Verfahren objektive Methoden darstellen und dem Betriebsrat infolgedessen kein Beteiligungsrecht zukommt. Die Gewerkschaften sind dagegen bestrebt, die Verfahren als subjektiv hinzustellen. Nach ihrer Meinung stellen sie nur Hilfsmittel zum Zwecke der Findung eines gerechten Lohnes dar [3].

Die Beteiligung des Betriebsrates ist nun dann nicht erforderlich, wenn die Anwendung dieser wissenschaftlichen Verfahren ein objektives Urteil gewährleistet. Ist dagegen Platz für Subjektivismen, besteht also die Möglichkeit, bei der Anwendung der Methoden die objektiv-wissenschaftliche Grundlage zu verlassen, so kann man zwecks Erreichung eines leistungsgerechten Lohnes die Mitbestimmung des Betriebsrates durchaus befürworten.

1 Siehe H. Galperin und W. Siebert, a.a.O. S. 490. Siehe auch R. Dietz, Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung, Kommentar, 3., neubearbeitete und vermehrte Auflage, München und Berlin 1960, S. 557.
Als Entlohnungsgrundsatz gilt z.B. die Zeitlohnregelung oder die Frage, ob eine Arbeit im Akkordlohn vergütet werden soll.
Auf die unterschiedlichen Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bei den einzelnen Lohnformen soll hier nicht näher eingegangen werden. Hierzu sei auf die einschlägige arbeitsrechtliche Literatur verwiesen.

2 Siehe H. Galperin und W. Siebert, a.a.O. S. 290.
Als Entlohnungsmethode gilt im allgemeinen die Leistungszulage, die über der Normalleistung liegt, oder die Wahl eines Akkordsystems.

3 Siehe DGB, „Arbeitswissenschaft" und Tarifpolitik aus der Sicht der Arbeitgeber, in: "Afa-Informationen", Arbeitskreis für Arbeitsstudien des DGB, Nr. 2, Köln 1961, S. 19.

(3) Anforderungen an die Bewerter

An diejenigen Personen, die mit der Aufgabe zu betrauen sind, im Betrieb ein neues Lohnsystem einzuführen, werden hohe Anforderungen gestellt [1].

Da die Lohnfestsetzung möglichst nach objektiven Maßstäben erfolgen sollte, ist ihnen eine weitgehende Unabhängigkeit zu gewähren. In diesem Zusammenhang bleibt zu überlegen, ob hierzu nicht externe Kräfte herangezogen werden sollten. Allerdings verfügen fremde Vertreter aus Beratungsbüros meist nicht über die für die Bewältigung dieser Aufgabe notwendige Kenntnis über den Betrieb. Außerdem muß bezweifelt werden, daß die Unabhängigkeit dieser Personen wesentlich größer ist als die der internen Kräfte. Schließlich kommt es bei der Einführung eines neuen Lohnsystems nicht nur auf das Vermeiden von Mißtrauen innerhalb der Belegschaft an, sondern wichtiger ist, daß ein dauerhaftes Vertrauen entsteht. Aus diesem Grunde hatten sich die Leitungen der vom Verfasser untersuchten Betriebe der eisenverarbeitenden Industrie entschlossen, die Lohnfestsetzung bzw. die in einem Fall erfolgte Einführung eines neuen Lohnsystems von betriebsinternen Personen vornehmen zu lassen. Diese hatten schon mehrere Jahre im Betrieb praktisch gearbeitet und waren in der Lage, die einzelnen Arbeiten richtig zu beurteilen.

Des weiteren ist es notwendig, daß die Bewerter ihre Aufgabe mit der erforderlichen Objektivität erfüllen. Die mit der Einführung des Lohnsystems vorzunehmende Bewertung kann dann keinen Anspruch auf Objektivität erheben, wenn sie von der persönlichen Einstellung des Bewerters abhängt. Eine oberflächliche, leichtfertige und gefühlsmäßige Beurteilung ist unvollkommen und kann damit ungerecht sein. Streitigkeiten wegen mangelnder Objektivität können durch die Bildung von paritätisch besetzten Bewertungsausschüssen vermieden werden. Ein erstes Maß an Objektivität kann durch die Ausarbeitung von Richtlinien seitens des Bewertungsausschusses für

1 Siehe hierzu R. Batty, Vertrauen zur Refa-Arbeit, in: "Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis", 6. Jg., München 1952, S. 33 ff.

die Leistungsbeurteilung der Arbeitnehmer erreicht werden. Bei der Einführung der analytischen Arbeitsbewertung würde dieses Gremium die Aufgabe haben, die einzelnen Arbeitsgänge, die Beschreibung der Arbeitsplätze, die Festlegung, Definierung und Beschreibung der Anforderungsarten, die Festlegung der Punktwerte für die einzelnen Anforderungsarten, die Bewertung der einzelnen Anforderungsarten in Punkten und die Ermittlung des Arbeitswertes vorzubereiten und durchzuführen. Die Untersuchung in einem chemischen Betrieb hat ergeben, daß im Rahmen des Wirtschaftsausschusses ähnliche Kommissionen gebildet worden sind, die sich mit einzelnen Sachgebieten, wie z.B. Lohnfragen, Verbesserungsvorschlägen, Unfallverhütung usw. zu beschäftigen haben. Allerdings wurde hier lediglich das Ziel verfolgt, einen möglichst großen Kreis von Belegschaftsangehörigen an den Problemen des Betriebes zu interessieren [1].

Durch die Bildung von Bewertungsausschüssen besteht die Möglichkeit, das Vertrauen der Arbeitnehmer in die neue Lohnform zu stärken und ihnen das Gefühl zu geben, einen leistungsgerechten Lohn zu erhalten. Es empfiehlt sich, den Bewertungsausschuß mit älteren und erfahrenen Fachkräften zu besetzen, die in der Lage sind, einen guten menschlichen Kontakt zu den Arbeitnehmern zu finden; denn wesentliche Voraussetzung für die reibungslose Einführung einer neuen Lohnform ist ein gutes Verhältnis zwischen dem Bewertungsausschuß und der Belegschaft.
Der Bewertungsausschuß könnte eine ähnliche Stellung innehaben wie der Refa-Mann. Nach Refa soll dieser die "Grundlagen zu einer sachlichen Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung und Arbeiterschaft in allen Fragen der Arbeitsgestaltung und der Leistungsentlohnung schaffen, was ihm nur gelingen kann, wenn er sich bewußt ist, daß er die gleichberechtigten Ansprüche der Betriebsleitung und der Arbeiterschaft aufeinander abzustimmen hat" [2].

1 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 201
2 Refa, Arbeitsgestaltung, Mit einer Einführung in das Arbeitsstudium, Refa-Buch Bd. 2, München 1951, S. 21

In einem Bericht über die 5. Refa-Bundestagung wird die Stellung des Refa-Mannes äußerst positiv beurteilt und auf das vertrauensvolle Verhältnis zwischen Refa-Ingenieur einerseits und Belegschaft bzw. Betriebsrat andererseits hingewiesen [1]. Wiedemann konnte dagegen die Erfahrung machen, daß zwischen den Arbeitnehmern und dem Zeitnehmer eine Opposition besteht, die in kritischen Situationen zu einem offenen Konflikt führen kann. Diese Opposition wird allerdings oft "maskiert", d.h. "man täuscht dann „aus Diplomatie" ein gutes oder jedenfalls befriedigendes Einvernehmen vor, man möchte den Kalkulator nicht „reizen"" [2]. Diese Tatsache sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß Arbeitsstudien im Betriebe oder Änderungen bestehender Lohnformen vom Arbeitenden nicht gerade als angenehm empfunden werden.

(4) Information und Beteiligung der Arbeitnehmer

Unmittelbar bevor die Einführung und Lohnfestsetzung durch den Bewertungsausschuß erfolgt, sollte jeder Mitarbeiter darüber sachlich aufgeklärt werden. Das kann in einem kurzen Gespräch zwischen einem Bewertungsfachmann und den Mitarbeitern geschehen.
Hier kann der Bewerter unter Umständen Anregungen für die Lohnermittlung erhalten, die seine Arbeit wesentlich erleichtern. Das gilt insbesondere bei der analytischen Arbeitsbewertung für die Beschreibung der Arbeit, die ein Übersichtsbild des Arbeitsplatzes geben soll. Worauf es ankommt, ist die Beteiligung aller Kräfte an der Einführung des neuen Lohnsystems. Dadurch werden Unstimmigkeiten vermieden und das Vertrauen im Betrieb gefördert.

b) Einfluß auf die Lohnhöhe

ba) Erhöhung oder Verminderung des Verdienstes

Durch die innerbetrieblichen Umsetzungen und Versetzungen so-

1 Siehe Gedanken zur 5. Refa-Bundestagung, in: "Der Arbeitgeber", Zeitschrift der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 11. Jg., Nr. 21, Düsseldorf 1959, S. 648
2 H. Wiedemann, a.a.O. S. 71

wie durch die Einführung anderer Lohnsysteme können Wirkungen auf die absolute Höhe der Löhne ausgehen. Im allgemeinen sind diese derartig, daß die Verdienste der betroffenen Arbeitnehmer nicht gleichbleiben, sondern eine Erhöhung oder Verminderung erfahren. Diese Veränderungen sind auf die unterschiedliche Bewertung der Tätigkeiten einzelner Arbeitnehmer vor und nach Einführung der technischen Neuerungen zurückzuführen.
Während es sich bei einer Lohnerhöhung für den betroffenen Arbeitnehmer zumindest in finanzieller Hinsicht um einen Vorteil handelt, ist die Verdienstminderung insofern problematisch, als sie für den Arbeitenden und seine Familie einschneidende soziale Folgen haben kann.
In einigen Betrieben konnten als Folge technischer Umstellungen erhebliche Lohnabgruppierungen festgestellt werden. Die Fallstudie 4 zeigt, daß 11 Arbeitnehmer Lohnminderungen zwischen DM 0,05 und DM 0,74 pro Stunde hinnehmen mußten [1]. In einem Walzwerk hatten Arbeitnehmer Lohneinbußen bis zu DM 1,20 in der Stunde [2]. In einem anderen Fall wird von einer Lohnabgruppierung von DM 1,24 pro Stunde oder von über ein Viertel berichtet [3].
Unter Zugrundelegung sozialpolitischer Gesichtspunkte ist zu versuchen, Maßnahmen zu ergreifen, mittels derer derartig hohe Verdienstminderungen kompensiert werden können. Das ist aber das grundsätzliche Problem der Verdienstgarantie, auf das im folgenden einzugehen ist.

bb) Möglichkeiten der Verdienstgarantie

(1) Die allgemeine Garantie des Verdienstes

Die Sicherung des Verdienstes der umgruppierten Arbeitnehmer ist ein Zentralproblem der Anpassung an den technischen Fortschritt.
Im Zusammenhang mit der Forderung nach Einkommenssicherung

1 Siehe S. 305
2 Siehe G. Friedrichs (Hrsg.), Automation, Risiko und Chance ... Bd. I, a.a.O. S. 570, Beispiel 38
3 Siehe ebenda S. 569, Beispiel 37

und -stabilisierung hat in den USA der Begriff des garantierten Jahreslohnes (guaranteed annual wage) oder des garantierten Beschäftigungsplanes (guaranteed employment plan) wieder in Bedeutung gewonnen [1]. Im wesentlichen geht es hierbei um die Forderung, die Beschäftigung auszugleichen und dem Arbeitnehmer wenigstens 52 Wochenlöhne zu sichern. Dabei waren die ursprünglichen Zielsetzungen des garantierten Jahreslohnes andere als die heutigen.

Bis zur Mitte des vorigen Jahrhunderts war es sowohl in USA als auch in Deutschland allgemein üblich, den Arbeitnehmer auf Jahresbasis einzustellen [2]. Dadurch war ein zeitlicher Arbeits- und Beschäftigungsausgleich gewährleistet. Dieses Ziel verfolgte im Jahre 1864 auch das amerikanische Syndikat der Papiermacher mit der Forderung nach 11 Monatslöhnen. Die gleiche Zusicherung erhielt einige Jahre später die Gewerkschaft der Brauereiarbeiter von Philadelphia [3]. Auch nach dem zweiten Weltkrieg wurden in den USA noch Verträge über die Lohngarantie abgeschlossen [4]. Dabei ging es nicht um die Sicherung von Einkommen und Arbeitsplatz, sondern lediglich um den zeitlichen Ausgleich der im Betriebe vorkommenden und in der Branche üblichen Schwankungen mit dem Ziel, eine ausgeglichenere Beschäftigung und Lohnzahlung zu erreichen [5]. Bei konjunkturellen Veränderungen und strukturellen Umstellungen sind Lohngarantien auf betrieblicher Ebene im allgemeinen nicht geeignet. Deshalb enthalten sie meist auch nur Abmachungen über Stundenlöhne und keine Sicherung vor Entlassungen [6].

Die neueren Verträge in den USA über den garantierten Jahreslohn lassen das Ziel erkennen, die Nachteile der vom techni-

---

1 Siehe hierzu F. Pollock, a.a.O. S. 378 ff. und B.K. Spiethoff, Gesicherte Löhne - freie Preise, Vorhaben und Problematik des garantierten Jahreslohnes, Berlin 1950. Siehe auch C.E. Harris, From the IPPA Annual Meeting -, in: "Monthly Labor Review", Februar 1955, S. 159 ff.

2 Siehe B.K. Spiethoff, a.a.O. S. 11 und S. 33

3 Siehe H.G. Schachtschabel, Automation ... a.a.O. S. 138

4 Über die Anwendung des garantierten Jahreslohnes in einzelnen amerikanischen Betrieben siehe B.K. Spiethoff, a.a.O.

5 Ebenda S. 131

6 Ebenda S. 131

schen Fortschritt betroffenen Arbeitnehmer auszugleichen [1]. Oft handelt es sich um zusätzliche Arbeitslosenunterstützungen. Die Ford Motor Company und die United Aircraft and Agricultural Implement Workers of America - UAW haben einen Vertrag ausgehandelt, nach dem nach einer Beschäftigung von mindestens einem Jahr bei Entlassung Zuschüsse zum Arbeitslosengeld bis zu 25 $ pro Woche zu zahlen sind. Zusammen mit der staatlichen Arbeitslosenunterstützung ergaben sich in den ersten 4 Wochen der Arbeitslosigkeit 65 v.H. des Nettolohnes pro Woche, dann 60 v.H. Ford mußte diese Unterstützung infolge technischer Umstellungen für die Dauer von 26 Wochen zahlen [2].

Derartige Garantien bedeuten für den Betrieb eine Erhöhung der Kosten, wodurch die Durchführung des technischen Fortschritts gebremst werden kann. "Er zwingt .. die Unternehmer, mit dem Produktionsfaktor Arbeit sehr vorsichtig, sehr schonungsvoll umzugehen" [3]. Für den Arbeitnehmer dagegen erweist sich der garantierte Jahreslohn als eine sozialpolitische Maßnahme, die ihm das Gefühl gibt, der technischen Entwicklung nicht völlig ausgeliefert zu sein [4].

Bei der Aushandlung von wirtschaftlichen Garantien stehen die Gewerkschaften und Betriebsleitungen in den USA allerdings oft vor einem Dilemma: Wo Garantien möglich sind, werden sie nicht gebraucht; wo sie nötig wären, sind sie praktisch unmöglich, denn die Kostensituationen in den einzelnen

1 Über die Verdienstgarantie in den USA siehe die Beispiele bei H. Waschke, a.a.O. S. 28 ff.
2 Siehe ebenda S. 28.
Noch weitergehende Zusicherungen enthält der Kaiser Steel Long Range Sharing Plan. Siehe näheres hierzu bei J.R. Bright, Lohnfindung ... a.a.O. S. 190. Insbesondere siehe Kaiser Steel Corporation, Fontana Operations and United Steel Workers of America, Locals 2869 und 3677, The Long Range Sharing Plan, Fontana, Cal., Dez. 1962 und R.L. Vaughn und M. Miller, The Long-range sharing plan of Kaiser Steel Corp. and the United Steelworkers of America, Joint statement before the Subcommittee on Employment and Manpower, in: "United States Congress", Senate, Committee on Labor an Public Welfare, Nation's manpower revolution, Hearings pt. 5., Washington 1963, S. 1779 ff.
3 H. Tagwerker, a.a.O. S. 118
4 Ebenda S. 118

Betrieben werden bei der Festlegung der Beihilfen berücksichtigt [1].

Die Garantien sind im allgemeinen an zwei Gruppen von Voraussetzungen gebunden [2]:

(1) Sie werden gewährt, wenn damit nur geringe Kosten der Betriebe verbunden sind. In disem Fall will man sich gegen die Einführung technischer Neuerungen ohne Rücksicht auf die Interessen der Arbeitnehmer absichern.

(2) Als Gegenleistung für das Recht, technische Neuerungen einführen zu dürfen, akzeptiert die Betriebsleitung Beschäftigungs- und Einkommensgarantien. In diesem Fall sind zwar die mit den Garantien verbundenen Kosten hoch, werden aber durch den erwarteten Nutzen mehr als aufgewogen.

Über die in der BRD herrschenden Verhältnisse bezüglich der allgemeinen Lohngarantie auf freiwilliger betrieblicher Ebene stehen dem Verfasser lediglich die Ergebnisse der Studien in vier Betrieben der eisenverarbeitenden Industrie zur Verfügung. Dem Wunsch des Verfassers, in den Besitz von weiterem Material zu gelangen, konnten mehrere Betriebe und außerbetriebliche Organisationen nicht entsprechen. Verwiesen wurde lediglich auf einige bereits bestehende tarifvertragliche Vereinbarungen [3]. Offensichtlich bestehen zur Zeit in der BRD keine Betriebsvereinbarungen, die als besonders charakteristische Beispiele für die allgemeine Lohngarantie gelten könnten.

Bei den im Rahmen dieser Untersuchung vorgenommenen Fallstudien konnten folgende Lohnsicherungen seitens der Betriebsleitungen festgestellt werden [4]:

Betrieb 1:

Aufgrund einer Betriebsvereinbarung zwischen dem Direktorium des Werkes und dem Betriebsrat erhielten alle von der technischen Neuerung betroffenen Arbeitnehmer für die Dauer von 14 Tagen ihren bisherigen Lohn weiter. Danach bekamen sie den

1 Siehe hierzu A.R. Weber, a.a.O. S. 848
2 Ebenda S. 848 f.
3 Siehe S. 212 ff.
4 Siehe die Fallstudien auf S. 250 ff.

aufgrund der analytischen Arbeitsbewertung ermittelten Lohn. Von den insgesamt 30 freigesetzten Mitarbeitern wurden 9 umgesetzt und 21 versetzt. Die umgesetzten Arbeitskräfte konnten den gleichen Lohn wie an den alten Arbeitsplätzen erzielen, von den neuen Tätigkeiten der versetzten Mitarbeiter wurden 6 besser und 15 schlechter bewertet. 15 Arbeitnehmer mußten also echte Lohneinbußen hinnehmen.
Eine längere und dauernde Lohnsicherung wurde von der Betriebsleitung mit dem Argument abgelehnt, die Entlohnung müsse leistungsorientiert sein und durch eine Lohnsicherung müsse bei jeder Umgruppierung die gesamte Lohnstruktur des Betriebes geändert werden.

Betrieb 2:

Bei der Festsetzung der Löhne der aufgrund des technischen Fortschritts insgesamt 59 freigesetzten Beschäftigten hielt die Werksleitung am Prinzip der Leistungsentlohnung fest. So haben 5 Arbeitnehmer echte Lohnminderungen hinnehmen müssen.
Die Belegschaft der neu aufgebauten, vollkontinuierlichen Drahtstraße erhielt während der Probezeit der Straße (ca. 2 Monate) einen bestimmten Vomhundertsatz von einem festgelegten Stichmannsverdienst. Wenn dieser Lohn geringer war als der bisherige, so wurde ein Lohnausgleich in Höhe der Differenz zwischen dem früheren und dem neuen Lohn gewährt.

Betrieb 3:

Von den insgesamt 102 freigesetzten Produktionsarbeitern sind 90 umgesetzt und 12 versetzt worden. Die Umsetzungen waren durchweg mit höheren Löhnen verbunden. Lohnminderungen erlitten insgesamt 6 Arbeitskräfte.
Eine Lohnsicherung ist aus verschiedenen Gründen nicht erfolgt:
Zunächst wurde erwogen, die Löhne allgemein zu erhöhen, um die Arbeitnehmer am Erfolg des technischen Fortschritts partizipieren zu lassen. Die Werksleitung kam dann aber zu der Überzeugung, daß sich die laufenden Lohnerhöhungen, die durch die gewerkschaftlichen Forderungen ausgelöst werden, bereits an der Produktivität orientieren. Des weiteren soll-

te die innerbetriebliche Lohnstruktur erhalten bleiben. Da einige Arbeitnehmer ihre Unzufriedenheit über die Lohnminderungen zum Ausdruck brachten, wurde die Zahlung eines Soziallohnes als Ausgleich erwogen. Da die Werksleitung die unterschiedliche Zahlung von Löhnen für gleiche Tätigkeiten ablehnte, konnte keine abschließende Regelung getroffen werden [1].

Betrieb 4:

Durch die Einführung der technischen Neuerung sind insgesamt 58 Produktionsarbeiter freigesetzt worden. Davon wurden 24 umgesetzt, die anderen Arbeitskräfte versetzt.

Von den versetzten Mitarbeitern haben 11 eine Lohneinbuße zwischen 0,05 DM/Std. und 0,74 DM/Std. erlitten. Sie erhielten einen proportionalen Zeitakkord. Während der Probezeit der neuen Anlage erhielt die Belegschaft einen Festlohn. Durch diese Festsetzung hatten 14 Arbeitnehmer eine Lohnminderung zwischen 0,03 DM/Std. und 0,45 DM/Std. hinnehmen müssen.

Nach der 3monatigen Probezeit wurden die Festlöhne erhöht, wodurch die alten Verdienste in den meisten Fällen wieder erreicht werden konnten. Trotz dieser Erhöhung hatten 4 Arbeitnehmer ihren früheren Lohnstand nicht erreicht. Die Lohneinbußen betrugen in 3 Fällen 0,05 DM/Std. und bei einem Arbeitnehmer 0,16 DM/Std. Direkte Maßnahmen zur Sicherung der Löhne wurden nicht getroffen. Sie wurden mit dem Hinweis auf die Notwendigkeit der Erhaltung der betrieblichen Lohnstruktur abgelehnt. Die Zahlung eines Verschleißlohnes wurde allerdings befürwortet.

Angesichts der Tatsache, daß die Verdienste umgruppierter Arbeitnehmer nicht in allen Fällen garantiert werden, bleibt zu überlegen, wie im konkreten Fall zu verfahren ist und wie die auftretenden Probleme gelöst werden können.

1 Eine ungleiche Entlohnung für gleichwertige Tätigkeiten kann in diesem Zusammenhang folgendermaßen erfolgen: Ein Arbeitnehmer wird an einen niedriger bewerteten Arbeitsplatz versetzt, bekommt aber seinen bisherigen Lohn fortgezahlt (horizontale Herabstufung). Diejenigen Arbeitnehmer, die bereits an dem niedriger bewerteten Arbeitsplatz tätig sind, erhalten einen entsprechend dem Wert ihrer Arbeit geringeren Lohn.

Das Hauptargument, das von den befragten Betriebsleitungen vorgebracht wurde, war, durch die Verdienstgarantie müsse bei jeder Umgruppierung die innerbetriebliche Lohnstruktur geprüft und geändert werden. Das führe zu Unzuträglichkeiten im Betrieb. Dem steht das Verlangen der Arbeitnehmer nach Einkommenssicherung und -stabilität gegenüber. Gerade durch die schnelle technische Entwicklung, wodurch der Arbeitnehmer immer mehr und tiefgreifender in seiner sozialen Sphäre gestört wird, gewinnt das Problem der Vermeidung von Lohnschwankungen besondere Bedeutung. Damit hängt gleichzeitig die Frage zusammen, inwieweit im Zuge des technischen Fortschritts die sozial-ökonomische Orientierung des Lohnes neben dessen Ausrichtung nach dem Leistungsprinzip an Bedeutung gewinnen wird.

Mit der Berücksichtigung der sozialen und wirtschaftlichen Verhältnisse des Arbeitnehmers bei der Lohnermittlung wird das Ziel verfolgt, jedem Arbeitnehmer einen angemessenen Lebensstandard zu sichern. Ein solcher Bedürfnislohn setzt sich aus einem Mindestlohn (bestimmt für die Aufrechterhaltung der Existenz) und einem Soziallohn (Entgelt für eine gesellschaftliche Leistung und Stellung) zusammen [1]. Inwieweit dieser Soziallohn bei Abgruppierungen von Arbeitnehmern infolge technischer Änderungen als Lohnausgleich herangezogen werden kann, ist zur Zeit eine offene Frage. Sicher ist, daß ein lohnmäßig herabgestufter Arbeitnehmer - wenn ihm nicht andere Mittel zur Verfügung stehen - seinen erreichten Lebensstandard nicht aufrechterhalten kann. Unter Umständen verliert er sogar seine gesellschaftliche Stellung.

Zum andern wird sich ein Arbeitnehmer, der seine Beschäftigung verloren hat, an einem neuen Arbeitsplatz einarbeiten und umschulen lassen müssen. Da dem betroffenen Arbeitnehmer durch die Einarbeitung oder Umschulung bestimmte Mühen auferlegt werden, stellt sich die Frage, ob die Gewährung eines Zuschlages in Höhe der Differenz zwischen dem bisherigen und augenblicklichen Lohn des Arbeitnehmers zumindest für die Dauer seiner Einarbeitung am neuen Arbeitsplatz bzw. während

1 Siehe H. Schönefeld, a.a.O. S. 15

der Umschulung gerechtfertigt ist. Unter Zugrundelegung sozialpolitischer Gesichtspunkte ist diese Frage zu bejahen.

Der Umfang der Lohnsicherung hängt entscheidend von der finenziellen Situation des betreffenden Betriebes ab. Ganz allgemein läßt sich sagen, daß ein Betrieb um so großzügiger bei der Lohngarantie verfahren kann, je geringer seine Lohnintensität ist bzw. je mehr der Grad seiner Lohnintensität durch den technischen Fortschritt abnimmt.
Andererseits ist auch zu beachten, daß die Leistungsfähigkeit und Elastizität des Betriebes nicht herabgesetzt wird. Die Folge der Einschränkung der Leistungsfähigkeit und Elastizität eines Betriebes kann sein, daß nicht nur die vom technischen Fortschritt unmittelbar betroffenen Arbeitnehmer Nachteile hinnehmen müssen, sondern auch die anderer Abteilungen. Immer kommt es darauf an, daß das sozial Wünschenswerte mit den ökonomischen Möglichkeiten in Übereinstimmung gebracht wird.

(2) Spezielle Maßnahmen bei älteren Mitarbeitern

Die Gewährleistung des bisherigen sozialen Status älterer Mitarbeiter durch die Sicherung ihres Verdienstes gehört in den Aufgabenbereich der betrieblichen Sozialpolitik.
Neben tarifvertraglichen Bestimmungen [1] bestehen in einer Mehrzahl von Betrieben über die Verdienstsicherung älterer Arbeitnehmer Betriebsvereinbarungen [2].
Bei den vom Verfasser vorgenommenen 4 Fallstudien konnten folgende Anpassungsmaßnahmen festgestellt werden [3]:
Betrieb 1:
Bei einer Betriebszugehörigkeit von mindestens 25 Jahren erhalten Arbeitnehmer, die aufgrund körperlicher und/oder geistiger Unfähigkeit nicht in der Lage sind, ihre bisherige oder eine andere gleichwertige Tätigkeit auszuüben, einen

1 Siehe S. 214 ff.
2 Siehe hierzu Studienkreis für betriebliche Personal- und Sozialpolitik e.V., Ausgleichszulage für ältere Mitarbeiter, in: "DNB-Mitteilungen", XIII. Jg., Düsseldorf, 1. 1. 1964, S. 2 ff.
3 Siehe hierzu die Fallstudien auf S. 250 ff.

Anerkennungslohn in Höhe der Differenz zwischen ihrem bisherigen und augenblicklichen Lohn.
Abgesehen von dieser Bestimmung bekommen alle Mitarbeiter, die mindestens 40 Jahre im Betrieb beschäftigt gewesen sind, einen Festlohn als Durchschnittslohn der letzten 12 Monate.

Betrieb 2:

Der frühere Verdienst wird durch die Zahlung eines Ausgleichslohnes unter folgenden Voraussetzungen garantiert:

(1) eine auf geistige und/oder körperliche Gründe zurückzuführende Leistungsminderung
(2) eine 25jährige Betriebszugehörigkeit.

Die erste Voraussetzung braucht nicht unbedingt in jedem Fall vorzuliegen; der Ausgleichslohn wird also auch bei Umgruppierungen infolge technischer Änderungen gezahlt.

Betrieb 3:

Maßnahmen zwecks Sicherung des Verdienstes älterer Mitarbeiter bestehen nicht. Zur Zeit wird allerdings die Einführung eines sog. Soziallohnes erwogen.

Betrieb 4:

Mitarbeitern, die das 60. Lebensjahr vollendet haben und mindestens 40 Jahre im Betrieb tätig gewesen sind, wird der frühere Verdienst in Form eines Verschleißlohnes garantiert.

Direkte Verdienstsicherungen bei an niederer bewertete Arbeitsplätze umgruppierte Arbeitnehmer bestehen also lediglich im Betrieb 1 und Betrieb 4.
Eine ähnliche, für die von technischen Umstellungen betroffenen Arbeitnehmer jedoch günstigere Regelung besteht aufgrund einer Betriebsvereinbarung in der Firma Maggi, Werk Singen (Hohentwiel) [1]. Bei verminderter Leistungsfähigkeit oder Abstufung infolge technischer Änderungen wird hier den Arbeitnehmern nach ihrem 55. Lebensjahr und einer Betriebszugehörigkeit von 10 Jahren der volle Lohn garantiert. Maschinenführerinnen erhalten nach einer 25jährigen Gruppenzu-

1 Siehe G. Friedrichs (Hrsg.), Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA, Ausgewählte Beiträge zu einer internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt 1963, S. 358 f.

gehörigkeit ohne Altersgrenze bis zur Erreichung des 25. Jahres für so viele Monate den höheren Lohn, als sie volle Jahre den früheren Lohn als Maschinenführerinnen bekommen haben.
In einem Zementwerk besteht folgende Betriebsvereinbarung: Über 55 Jahre alte Arbeiter, die 25 Jahre im Betrieb tätig gewesen sind, erhalten den Durchschnittslohn der 10 günstigsten zusammenhängenden Jahre der letzten 15 Jahre, berechnet nach den jeweils zum Zeitpunkt der Berechnung gültigen Lohnsätzen als Lohnausgleich [1].

In den erwähnten Vereinbarungen ist die Lohngarantie an eine bestimmte Betriebszugehörigkeitsdauer gebunden. Vom Standpunkt der Betriebsleitung ist durchaus einzusehen, daß sie Ausgleichslöhne an die Dauer der Betriebszugehörigkeit koppelt. Einmal sichert sie sich auf diese Weise einen betriebstreuen Belegschaftsstamm, zum andern honoriert sie die langjährige Mitarbeit und Leistung ihrer Beschäftigten. Die Frage ist aber, ob durch solche Maßnahmen der betrieblichen Sozialpolitik genüge getan wird. Letztlich geht es um die Sicherung des sozialen Besitzstandes des älteren Arbeitnehmers schlechthin. Es ist nämlich der Fall denkbar, daß ein älterer Arbeitnehmer aus Gründen, die nicht in seiner Person liegen, gezwungen ist, eine Tätigkeit in einem anderen Betrieb anzunehmen. Hier würde er im Falle einer Umgruppierung an einen niederer bewerteten Arbeitsplatz im Vergleich zu seinen gleichaltrigen Mitarbeitern wesentlich benachteiligt sein.
Dieser Nachteil könnte vermieden werden, wenn von einem bestimmten Alter ab Lohnminderungen grundsätzlich ausgeschlossen würden. Die Berücksichtigung der Zugehörigkeit zum Betriebe könnte darüber hinaus erfolgen, allerdings nicht von einer bestimmten Grenze ab, sondern in Form einer Staffelung.
In diesem Zusammenhang ist aber wieder zu beachten [2], daß die Leistungsmöglichkeiten eines Betriebes auf sozialem Ge-

1 Siehe Lohn und Leistung, Arbeits- und betriebskundliche Reihe, Köln 1954, S. 65 f.
2 Siehe auch S. 13 und S. 165

biet abhängen
(1) von seiner Kostenstruktur
(2) von seiner Stellung auf dem Markt und
(3) von seiner Leistungsfähigkeit.
Eine sozialpolitische Aktivität der Betriebsleitung und damit auch der Ausgleich von Lohnminderungen älterer Arbeitnehmer ist nur in dem Umfange möglich, wie es die wirtschaftliche Lage des Betriebes erlaubt.

7. Zahlung von zusätzlichen Beträgen zum Zwecke der sozialen Sicherung

a) Ausgleich von unvermeidbaren sozialen Herabstufungen

Durch soziale Herabstufungen von Arbeitnehmern infolge des technischen Fortschritts wird im allgemeinen sowohl deren Sicherheit als auch deren soziales Ansehen beeinträchtigt[1]. Bei beiden handelt es sich um Grundbedürfnisse des Menschen, die in seinem Berufsleben nach möglichst objektiven Maßstäben zu befriedigen sind. Deshalb wurde immer wieder hervorgehoben, daß bei technischen Änderungen Wege zu suchen sind, nach denen es möglich ist, die in Mitleidenschaft gezogenen Arbeitnehmer nicht herabzustufen, sondern heraufzustufen. Aber nicht bei allen Arbeitnehmern ist ein 'upgrading' möglich, sei es, weil die persönlichen Voraussetzungen fehlen oder weil nicht genügend höherwertige Arbeitsplätze zur Verfügung stehen. In vielen Fällen müssen sogar soziale Herabstufungen in Kauf genommen werden. Die Frage ist, wie diese Herabstufungen ausgeglichen werden können.
Unter dem Gesichtspunkt der betrieblichen Sozialpolitik ergibt sich die Möglichkeit, diesen Nachteil monetär abzugelten (Kompensationsprinzip)[2].

1 Siehe auch die Ausführungen auf S. 121 ff.
2 Im wesentlichen handelt es sich hier um den gleichen Sachverhalt wie beim Sozialeinkommen, das grundsätzlich an 2 Prinzipien ausgerichtet sein kann:
(1) An dem Minimumstandardprinzip;
hierbei geht es um die Sicherung der Existenz des Sozialeinkommenbeziehers
(Fortsetzung der Fußnote siehe S. 169)

Hierzu kann ein genaues Bewertungssystem aufgestellt werden, in dem die neue Tätigkeit mit der bisherigen zu vergleichen ist und alle Punkte des merit-rating einzubeziehen sind. Weder in den sozialen Aufwandsplänen der untersuchten Betriebe noch in den diesbezüglichen Abhandlungen [1] ist diese freiwillige Sozialleistung zu finden.

b) Übernahme von zusätzlichen Ausgaben

Mit den Umgruppierungen von Arbeitnehmern können Ausgaben verbunden sein, die durch die Zuweisung neuer oder anderer Arbeitsplätze entstehen.
Größere Betriebe sind oft räumlich dezentralisiert, so daß eine Versetzung zugleich eine größere Entfernung zwischen Wohnung und Arbeitsstelle bedeutet. Hierdurch können den Mitarbeitern verschiedene Kosten entstehen, die vom Betrieb übernommen werden können.

Die vom Verfasser untersuchten Betriebe zeigten sich in dieser Beziehung äußerst großzügig und übernahmen grundsätzlich alle Kosten, die ihren Mitarbeitern durch die Umgruppierungen entstanden waren [2]. Es handelte sich insbesondere um Fahrtkosten, Trennungsentschädigungen und Umzugskosten. Längere Anmarschwege zum Arbeitsplatz galten als Arbeitszeit. In einem Betrieb wurden betriebseigene Verkehrsmittel eingesetzt, mit denen die Arbeitnehmer von ihrer Wohnung zur Arbeitsstelle befördert wurden.
Allerdings konnte festgestellt werden, daß einige Betriebs-

(2) An dem Kompensationsprinzip;
hierbei geht es um die Sicherung der sozialen Stellung des einzelnen.
Entsprechend der Vielgestaltigkeit der Ursachen für den Einkommensausgleich werden im Rahmen der staatlichen Sozialpolitik fast immer beide Prinzipien nebeneinander angewandt. Siehe hierzu E. Liefmann-Keil, Ökonomische Theorie der Sozialpolitik, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1961, S. 182

1 Zu den betrieblichen Sozialleistungen siehe u.a. F. Spiegelhalter, Der unsichtbare Lohn, Statistische Durchleuchtung des betrieblichen Sozialaufwands, Darmstadt 1961 und R. Reichwein, a.a.O.

2 Vgl. hierzu die entsprechenden Ausführungen bei den Betriebsuntersuchungen auf S. 250 ff.

leitungen gerade bei technischen Umstellungen bestrebt sind, die in den 50iger Jahren noch hohen freiwilligen Sozialleistungen, für die familiäre Gesichtspunkte als Bemessungsgrundlage dienten, abzubauen und den Sozialaufwand mehr nach dem Betriebszweck auszurichten. Dafür mögen rein betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte maßgebend sein; zu übersehen ist aber nicht die Tatsache, daß "mit dem seinem Ausgangspunkte nach durchaus nicht sinnlosen, aber in seiner extensiven Interpretation gefährlichen Schlagwort vom „Sozialem Klimbim" .. eine gewisse Diskretierung unternehmerischer Initiative im modernen, betriebsverfassungstreuen Betriebe eingetreten ... ist" [1].

c) Ausgleich von Nachteilen in der Sozialversicherung

Mit den Lohnminderungen der an niederer bewertete Arbeitsplätze umgruppierten Arbeitnehmer sind Verluste in der Altersversicherung verbunden. Diese Nachteile für die betroffenen Arbeitnehmer können durch Zuwendungen in Form von Versicherungsbeiträgen ausgeglichen werden.
Nach § 1234 Reichsversicherungsordnung (RVO) bzw. § 11 Angestelltenversicherungsgesetz (AVG) besteht die Möglichkeit, neben Beiträgen, die aufgrund der Versicherungspflicht zu entrichten sind, zusätzliche Beiträge zum Zwecke der Höherversicherung zu entrichten. Durch diese Höherversicherung können geringere Rentenansprüche infolge Lohnminderungen aufgefangen werden. Gegenüber der Pflicht- oder Weiterversicherung hat die Höherversicherung allerdings den Nachteil, daß die daraus errechneten und bezahlten Renten statischen Charakters sind, d.h. die Renten verlieren an Kaufkraft, wenn die Preise steigen [2]. Außerdem ist das Alter des Versicherten, in dem er die Beiträge entrichtet hat, von wesentlicher Bedeutung für die Höhe der Rente aus der Höherversiche-

1 L. Heyde, Die soziale Verantwortung des Unternehmers, in: "Die Aussprache", Bonn 1961, S. 161
2 Siehe Gewerkschaft Textil-Bekleidung, Die sozialen Auswirkungen der Rationalisierung in der Textilindustrie, Eine Dokumentation der Gewerkschaft Textil-Bekleidung, Düsseldorf o.J., S. 47

rung.

Nach § 1261 RVO bzw. § 38 AVG wird für jeden Beitrag der Höherversicherung ein Steigerungsbetrag gewährt. Der jährliche Steigerungsbetrag für jeden Beitrag wird von seinem Nennwert in einem Vomhundertsatz berechnet. Er ist je nach Alter im Zeitpunkt der Beitragszahlung unterschiedlich hoch. Wird der Beitrag bis zum 30. Lebensjahr des Versicherten entrichtet, so beträgt er 20 v.H., im Alter vom 31. bis zum 35. Jahre 18 v.H., im Alter vom 36. bis 40. Jahre 16 v.H., im Alter vom 41. bis zum 45. Jahre 14 v.H., im Alter vom 46. bis 50. Jahre 12 v.H., vom 51. bis zum 55. Lebensjahre 11 v.H. und im Alter vom 56. Lebensjahre an nur noch 10 v.H.

Unter Berücksichtigung dieser Nachteile der Rentenleistung aus der Höherversicherung gilt folgendes [1]:

(1) Unter der Voraussetzung der Erreichung einer gleichen Rente ist der zu zahlende Beitrag um so höher, je älter der an einen niederer bewerteten Arbeitsplatz umgruppierte Arbeitnehmer ist.

Beispiel:

angestrebte jährliche Rente	DM 300,--
notwendige Beitragszahlung bis zum Alter von 30 Jahren (Steigerungsbetrag 20 v.H. des Beitrages)	" 1500,--
notwendige Beitragszahlung bei einem Alter über 55 Jahren (Steigerungsbetrag 10 v.H. des Beitrages)	" 3000,--

(2) Da die Rentenleistung aus der Höherversicherung im Gegensatz zu der aus der Pflicht- und Weiterversicherung nicht dynamischen Charakters ist, wird der Verlust bei jeder Rentenanpassung größer. Um diesen Verlust zu berechnen, schlägt die Gewerkschaft Textil-Bekleidung folgendes Verfahren vor [2]:

Nach den Statistiken der Rentenversicherungsträger beträgt die durchschnittliche Bezugsdauer für Renten wegen Erreichung der Altersgrenze etwa 14 Jahre. Der effektive

1 Siehe Gewerkschaft Textil-Bekleidung, a.a.O. S. 47
2 Ebenda S. 48. Siehe auch hier auf S. 48 ff. die hierzu angeführten Beispiele.

Verlust beträgt bei einer fiktiven Rentenanpassung von jährlich 4 v.H.

Verlust im ersten Jahr				DM 100,--
Verlust im zweiten Jahr				" 100,--
1. Anpassung	4,-- DM	Verlust im	3. Jahr	" 104,--
2. "	4,20 "	"	" 4. "	" 108,20
3. "	4,30 "	"	" 5. "	" 112,50
4. "	4,50 "	"	" 6. "	" 117,--
5. "	4,70 "	"	" 7. "	" 121,70
6. "	4,90 "	"	" 8. "	" 126,60
7. "	5,10 "	"	" 9. "	" 131,70
8. "	5,30 "	"	" 10. "	" 137,--
9. "	5,50 "	"	" 11. "	" 142,20
10. "	5,70 "	"	" 12. "	" 147,90
11. "	5,90 "	"	" 13. "	" 153,80
12. "	6,10 "	"	" 14. "	" 159,90
Gesamtverlust				DM 1762,50
im Jahresdurchschnitt				DM 125,89

Danach ist der durchschnittliche Rentenverlust um ca. 26 v.H. höher als der im ersten Jahr des Rentenbezuges errechnete. Um also den tatsächlichen Rentenverlust vollkommen auszugleichen, müssen die Beiträge entsprechend erhöht werden.

Fraglich ist allerdings, wer diese erhöhten Beiträge zahlen soll. Erklären sich die die technischen Fortschritte realisierenden Betriebe dazu bereit, handelt es sich um freiwillige soziale Leistungen an die Arbeitnehmer [1].

8. Probleme bei der Entlassung von Arbeitskräften

a) Auswahl der Arbeitskräfte

aa) Berücksichtigung gesetzlicher Bestimmungen

Bei technischen Umstellungen kann es vorkommen, daß freigesetzte Mitarbeiter aus betriebsinternen Gründen nicht umgruppiert werden können, so daß sie entlassen werden müs-

1 Siehe hierzu S. 218 f.

sen [1].

Bereits bei der Einstellung der Arbeitnehmer bzw. beim Abschluß der Arbeitsverträge sollten sowohl die Kündigungsfristen und die Vergütung der Arbeitnehmer als auch deren Verwendung im Betrieb genau festgelegt werden, so daß sie der Verwirklichung personeller Veränderungen nicht entgegen stehen.

Bei Kündigungen einzelner Arbeitnehmer hat der Betriebsrat nach § 66 Abs. 1 BetrVG ein Anhörensrecht [2]. Die Bedeutung der Anhörung für die Rechtswirksamkeit ist allerdings seit langem umstritten. Einmal wird die Anhörung als notwendige Voraussetzung für die Gültigkeit der Kündigung angenommen, ohne die diese gemäß § 134 BGB nichtig sei. Zum andern wird die Nichtanhörung des Betriebsrates als unerheblich für die Wirksamkeit der Kündigung angesehen.

Nach der Meinung des Bundesarbeitsgerichts ist die Anhörung keine notwendige Voraussetzung für die zivilrechtliche Wirksamkeit der Kündigung. Hat der Arbeitgeber die Anhörung vorsätzlich und schuldhaft unterlassen, kann er sich im Kündigungsschutzprozeß nicht auf die rechtmäßige Kündigung gemäß § 1 Abs. 2 und 3 Kündigungsschutzgesetz (KSchG) berufen [3].

Dieser Ansicht stimmen Hueck und Nipperdey zu [4].

Gitter vertritt die Meinung, daß die Auffassung von der zwingenden Natur dieser Vorschriften am überzeugendsten ist [5].

1 Auf die Entlassung von Arbeitskräften wird aus dem Grunde erst an dieser Stelle eingegangen, weil die Meinung vertreten wird, daß es grundsätzlich wichtiger ist, sich Gedanken darüber zu machen, was man tun kann, um keine Entlassungen vornehmen zu müssen, als sich Gedanken zu machen, wie dem arbeitslos werdenden Mitarbeiter zu helfen ist.

2 Über das Gewicht der Einflußnahme des Arbeitsdirektors auf Entlassungen gelten die Ausführungen auf S. 58 f. über dessen Mitwirkung bei Umgruppierungen entsprechend.

3 Siehe hierzu H. Galperin und W. Siebert, a.a.O. § 66, Anm. 16 ff. und K. Fitting - W. Kraegeloh - F. Auffarth, Betriebsverfassungsgesetz nebst Wahlordnung, Kommentar für die Praxis, 6. neubearbeitete Auflage, Berlin und Frankfurt 1963, § 66, Anm. 11 ff.

4 Siehe A. Hueck und H. Nipperdey, Lehrbuch des Arbeitsrechts, 6. Auflage, 2. Bd., Berlin - Frankfurt 1957, S. 855

5 Siehe W. Gitter, Automation und Mitbestimmung, in: "Sozialer Fortschritt", Unabhängige Zeitschrift für Sozialpolitik, 13. Jg., Berlin und München 1964, S. 183

Dafür spreche nicht nur das kollektivrechtliche Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit (§ 49 BetrVG), sondern auch die Kenntnis, daß diese Vorschriften die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gegenüber dem Arbeitnehmer konkretisieren [1]. Aber selbst wenn der Betriebsrat angehört worden ist, ist der Schutz der betroffenen Arbeitnehmer gering, denn im nachfolgenden Kündigungsschutzprozeß werden die getroffenen Kündigungen aufgrund des technischen Fortschritts als dringende betriebliche Notwendigkeit im Sinne von § 1 Abs. 2 KSchG betrachtet [2].

Nun sind bei der Einführung von technischen Neuerungen neben den betrieblichen Belangen auch soziale Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Unter sonst gleichen Voraussetzungen ist der Arbeitnehmer zu entlassen, der die geringsten sozialen Lasten zu tragen hat. Deshalb wird im allgemeinen der unverheiratete Arbeitnehmer wegen seiner größeren Mobilität auf dem Arbeitsmarkt eher entlassen als der mit einer großen Familie [3]. In Entscheidungen, die das Bundesarbeitsgericht getroffen hat, hat es den § 1 Abs. 2 KSchG so ausgelegt, "daß die Interessen der Arbeitnehmer und die des Betriebes sorgfältig gegeneinander abzuwägen sind und daß dabei die betrieblichen Erfordernisse nur unter ganz besonderen Voraussetzungen (Zwangslage) den Vorzug haben" [4].

1 Die Katholische Arbeiterbewegung hat in ihrem Vorschlag zur Neuregelung des Betriebsverfassungsgesetzes eine Ergänzung der Mitbestimmung im personellen Bereich dahingehend gefordert, daß eine Kündigung ohne Anhörung des Betriebsrates nicht rechtswirksam ist. Siehe Katholische Arbeiterbewegung ... a.a.O. S. 66

2 Siehe A. Hueck, Kündigungsschutzgesetz, Kommentar, 4. neubearbeitete und vermehrte Auflage, München - Berlin 1961, § 1, Anm. 36 a; W. Herschel und G. Steinmann, Kommentar zum Kündigungsschutzgesetz, 5. Auflage, 1. Bd., Heidelberg 1961, § 1, Anm. 41

3 Siehe D. Gaul, a.a.O. S. 241
Im Falle einer ungerechtfertigten Sozialauswahl hat das Gericht zwei Möglichkeiten, entweder die Verfügung der Wiedereinstellung oder - wenn eine weitere Zusammenarbeit unzumutbar oder den Betriebszwecken nicht dienlich ist - die Festlegung einer nach § 8 KSchG zu bemessenden Kündigungsabfindung und damit die Auflösung des Arbeitsverhältnisses.

4 W. Gitter, a.a.O. S. 183. Siehe auch Bundesarbeitsgericht, Entscheidung zu § 1 KSchG, in: "Arbeitsrechtliche Praxis", Nr. 1 und Nr. 25, Nachschlagewerk des Bundesarbeitsgerichts, hrsg. v. Hueck-Nipperdey-Dietz, München und Berlin o.J.

Nach Nikisch haben die betrieblichen Bedürfnisse nach Wortlaut und Zweck der genannten Bestimmungen dagegen immer den Vorrang [1]. "Dieser Vorrang kann nach der gegenwärtigen gesetzlichen Regelung an sich nicht bestritten werden" [2].
Während dem Betriebsrat bei einzelnen Kündigungen ein Anhörungsrecht zusteht, hat er bei Massenentlassungen ein Mitteilungsrecht und bei Verhandlungen über die Vermeidung von Härten bei diesen Entlassungen ein Mitberatungsrecht (§ 66 (2) BetrVG).

ab) Quantitative und qualitative Auswahl

Die Frage ist, auf welche Weise die Auswahl nach quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten zu treffen ist.
Hier könnte ein Verfahren zur Anwendung kommen, das in einem vom Verfasser untersuchten Betriebe praktiziert worden ist. Infolge eines anhaltenden Auftragsrückganges während der Koreakrise war es notwendig geworden, 30 Mitarbeiter zu entlassen. Dabei ging man so vor, daß von der Betriebsleitung und vom Betriebsrat getrennt 30 Arbeitskräfte ausgewählt wurden, wobei die Eignungen und die Arbeitsmoral die entscheidenden Kriterien bildeten. Die Arbeitnehmer, bei denen zwischen beiden Institutionen die größte Übereinstimmung erreicht wurde, wurden entlassen. Nach Aussagen eines Betriebsratsmitgliedes soll in diesem Fall eine weitgehende Übereinstimmung erreicht worden sein.
In einem solchen Auswahlverfahren müssen allerdings sämtliche sachlichen, personellen und nach Möglichkeit auch familiären Momente Berücksichtigung finden. Jüngere Arbeitnehmer finden im allgemeinen schneller eine neue Beschäftigung als ältere, Mitarbeiter mit einem langen Anmarschweg zum Betrieb sollten unter sonst gleichen Voraussetzungen eher entlassen werden als diejenigen, die in unmittelbarer Nähe ihrer Arbeitsstelle wohnen.
In diesem Zusammenhang ergibt sich die Frage, inwieweit das

1 Siehe H. Nikisch, Arbeitsrecht, Bd. 1, 3. Auflage, Tübingen 1961, S. 766
2 W. Gitter, a.a.O. S. 184

beschriebene Beispiel als allgemeingültig angesehen werden kann, d.h. ob in der Praxis des öfteren eine Mitwirkung des Betriebsrates bei der Auswahl der zu entlassenden Arbeitskräfte festzustellen ist. Ganz allgemein ist zu beachten, daß der Einfluß des Betriebsrates auf Entscheidungen der Betriebsleitung wegen seines besonderen Verhältnisses zur Belegschaft und zu den anderen Organen der betrieblichen Mitbestimmung in der Regel wesentlich größer ist, als aus den vom Gesetzgeber garantierten Rechten zu entnehmen ist [1]. Untersuchungen zeigen, daß Entlassungen häufig nicht allein von der Betriebsleitung durchgeführt werden, sondern in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Die Betriebsleitung läßt sich bei diesem Zugeständnis oft von der Überlegung leiten, daß auch der Betriebsrat einen Anteil der Verantwortung bei der Auswahl der Arbeitskräfte tragen sollte [2]. Eine positive Wirkung hat die Mitarbeit des Betriebsrates insofern, als in der Belegschaft nicht das Gefühl aufkommt, die Entlassungen seien willkürlich erfolgt, sondern daß sie aus betriebspolitischen Gründen erforderlich sind [3]. Die Absicht der Betriebsleitung, den Betriebsrat an der Verantwortung für die Entlassungen zu beteiligen, wird insbesondere durch die Beobachtung in Bergwerksbetrieben deutlich, für die lediglich die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes gelten, wo der Betriebsrat wesentlich häufiger an der Vornahme von Entlassungen beteiligt wurde als in Betrieben mit qualifizierter Mitbestimmung, wo die Verantwortung vom Arbeitsdirektor getragen wurde.

Bei der Auswahl von Arbeitskräften ist zu überlegen, inwieweit die Betriebszugehörigkeit berücksichtigt werden kann. In den USA gilt bei der Auswahl der zu entlassenden Arbeitskräfte das Prinzip, daß derjenige, der zuerst eingestellt worden ist, zuletzt entlassen wird und umgekehrt. Außerdem ist der zuletzt entlassene Arbeitnehmer als erster wieder einzustellen. Die Wahrung der Senioritätsrechte bei Entlas-

1 Siehe C.D. Schmidt, a.a.O. S. 406
2 Ebenda S. 409
3 Ebenda S. 409

sungen von Arbeitskräften ist sicherer Bestandteil vieler amerikanischer Tarifverträge. Die Rechte gelten oft nicht nur in einer Abteilung, sondern bei Betrieben mit mehreren Werken innerhalb des gesamten Betriebes, so daß bei technischen Umstellungen auch Anspruch auf Versetzung besteht [1]. Manchmal gehen die Rechte so weit, daß betriebsältere Arbeitnehmer Anspruch auf Verdrängung jüngerer Arbeitnehmer eines anderen Werkes des gleichen Betriebes haben. Solche sog. zwischenbetrieblichen Verdrängungsrechte (interplant bumbing rights) sind allerdings nur selten Gegenstand amerikanischer Tarifverträge. Der Grund ist im wesentlichen auf die Erschwerung des Arbeitseinsatzes der Arbeitskräfte zurückzuführen und auf die Schwierigkeiten, die sich für die Gewerkschaften in politischer Hinsicht ergeben können, insbesondere dann, wenn die betroffenen Arbeitnehmer verschiedenen Unterorganisationen der gleichen Gewerkschaft angehören [2].

Eine ähnliche Regelung wie in den USA besteht auch in der Knopfindustrie der BRD. Hier sind bei Neueinstellungen die Arbeitnehmer wieder einzustellen, die dem Betrieb mindestens 6 Monate angehört haben und wegen Arbeitsmangels entlassen wurden [3].

Eine positive Auswirkung hat die in mehreren Tarifverträgen der Automobil- und fleischverarbeitenden Industrie sowie im Eisenbahnwesen der USA bestehende sog. Rückwander-Bestimmung gehabt. Danach können in einen anderen Betriebsteil des gleichen Betriebes versetzte Arbeitnehmer während einer Zeit bis zu 6 Monaten ihre neue Tätigkeit wieder aufgeben und in ihre ursprüngliche soziale und materielle Stellung zurückkehren, falls sie mit der neuen Beschäftigung nicht einverstanden

1 Einige Beispiele zur Sicherung der Senioritätsrechte in USA führt H. Waschke, a.a.O. S. 45 ff. an. Siehe auch S. Barkin, Sicherung des sozialen Besitzstandes bei technischem Fortschritt in den USA, in: "Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA", Ausgewählte Beiträge zu einer internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1963, S. 231

2 Siehe A.R. Weber, a.a.O. S. 857

3 Siehe Ziffer 11 Manteltarifvertrag für die Knopfindustrie vom 20. 1. 1964

sind [1]. Bei der Schließung eines Betriebes der Firma Armour & Co. zum Beispiel meldeten sich 270 Arbeitskräfte freiwillig für eine Versetzung. Davon blieben 202 in den neuen Betrieben [2].

b) Information der Arbeitskräfte

Die Information der betroffenen Arbeitnehmer dient deren sozialen Sicherheit. Um ihnen Zeit für die Suche nach einer neuen Beschäftigung zu lassen, sollte sie so früh wie möglich direkt, d.h. durch die Betriebsleitung erfolgen. Oft wird es möglich sein, terminlich auf die saisonale Arbeitsmarktlage Rücksicht zu nehmen (z.B. im Baugewerbe). Durch den zwischenbetrieblichen Erfahrungsaustausch besteht unter Umständen die Möglichkeit, den für die Entlassung vorgesehenen Mitarbeitern neue Arbeitsplätze in anderen Betrieben zu vermitteln. Überhaupt ist die Hilfe der Betriebsleitung bei der Stellensuche in vielen Fällen für die Arbeitnehmer von großem Nutzen [3].

In den USA sind die Ankündigungsfristen über die Entlassung von Arbeitskräften in mehreren Industriezweigen von den Tarifpartnern formell festgelegt worden. Anfänglich haben sich dort die Betriebsleitungen gesträubt, in solche Verhandlungen einzutreten. Das war auf die Sorge zurückzuführen, die betroffenen Arbeitnehmer könnten sich vor Durchführung der technischen Umstellungen neue Arbeitsplätze suchen, wodurch die Konkurrenzfähigkeit ihrer Betriebe vermindert würde, sowie auf die Besorgnis um die Sicherung der Arbeitsproduktivität. In letzter Zeit durchgeführte Untersuchungen deuten jedoch an, daß die Befürchtung der Unternehmer unbegründet ist, insbesondere dann, wenn bei einer Lösung des Arbeitsverhältnisses seitens des Arbeitnehmers Übergangshilfen und ähnliche Beihilfen entfallen. Auch wird die Arbeitsmoral und damit die Ergiebigkeit der Arbeit dann nicht zurückgehen, wenn sich die Betriebsleitungen gleichzeitig bemühen, für

1 Siehe A.R. Weber, a.a.O. S. 859
2 Ebenda S. 859
3 Siehe auch die Ausführungen auf S. 196 ff.

die zu entlassenden Arbeitnehmer andere Beschäftigungen zu finden [1]. Das ist zum Beispiel in der amerikanischen Du Pont Company bei der Einstellung der Produktion in deren Werk in Arlington geschehen. Aufgrund eingehender Bemühungen der Werksleitung war es möglich, bis zur Stillegung des Betriebes für 90 v.H. der freizusetzenden Arbeitnehmer Beschäftigungen in anderen Betrieben zu beschaffen [2].

Bei Massenentlassungen hat der Gesetzgeber in der BRD dem Erfordernis der Hilfeleistung seitens der Betriebsleitung bei der Stellensuche weitgehend Rechnung getragen. Der Arbeigeber ist verpflichtet, dem für seinen Betrieb zuständigen Arbeitsamt normalerweise einen Monat vor den Entlassungen Anzeige zu erstatten (§§ 15, 16 KSchG). Der in schriftlicher Form zu erfolgenden Mitteilung ist eine Stellungnahme des Betriebsrates beizufügen, mit dem der Arbeitgeber gemäß § 66 Abs. 2 BetrVG über die Massenentlassungen beraten muß.

c) Zahlung von zusätzlichen Zuwendungen

ca) Übergangshilfen

Bei Übergangshilfen kann es sich einmal um einmalige Zahlungen von Beträgen handeln (Abfindungen, Entlassungsgelder), zum andern aber auch um laufende Zahlungen von Beträgen nach der Entlassung (Überbrückungsbeihilfen).
Die befragten Betriebsleitungen befürworteten grundsätzlich die Zahlung von Übergangshilfen an entlassene Mitarbeiter, weil mit der Entlassung die sonstigen Sozialleistungen wegfallen und der gekündigte Mitarbeiter im neuen Betrieb von vorn anfangen muß. Hier ist die Dauer seiner Betriebszugehörigkeit gleich null. Wenn auch in diesem Betrieb technische Umstellungen vorgenommen werden, wird er wegen seiner geringen Seniorität zuerst entlassen [3].

1 Siehe National Commission on Technology, Automation, and Economic Progress, a.a.O. S. 61
2 Siehe US Department of Labor, Methods of Adjusting ... a.a.O. S. 21
3 Siehe hierzu G. Friedrichs, Betriebliche Sozialplanung ... a.a.O. S. 823 f.

Bei der Festsetzung der Höhe der Übergangshilfen können Lebensalter und Dauer der Betriebszugehörigkeit berücksichtigt werden. Dabei ist von dem Gedanken auszugehen, daß der Sinn der Übergangshilfen in der Angleichung der Beträge aus der Arbeitslosen- oder Rentenversicherung bzw. des künftigen (niedrigeren) Verdienstes in einem anderen Betriebe an den bisherigen Verdienst liegt [1].

In USA sind Übergangshilfen (hier severance pay genannt) allgemein üblich und scheinen attraktiver zu sein als Versprechen, die Arbeitsplätze zu sichern, selbst dann, wenn die geographische Mobilität der Arbeitskräfte der weniger bedeutende Faktor ist [2]. Bei einem Vergleich der amerikanischen Übergangshilfen mit den in der BRD gezahlten ist allerdings zu beachten, daß in den USA das System der Arbeitslosenunterstützung bei weitem nicht so gut ausgebaut ist wie das in der BRD [3].

Der wohl auffallendste Aspekt der Pläne amerikanischer Betriebe, in denen Übergangshilfen, die bei Entlassungen wegen der Trennung von dem Betriebe bzw. von der Beschäftigung gewährt werden, festgelegt worden sind, ist deren Verschiedenartigkeit. Einige Pläne sehen Entschädigungen für Arbeitnehmer vor, die ihre Beschäftigung in einem Betriebe verlieren. Andere begrenzen die Zahlung lediglich auf Arbeitnehmer, die dauernd arbeitslos sind und eine Betriebszugehörigkeit von mehreren Jahren aufweisen können. Auch wächst die Höhe der Beihilfen in einigen Plänen mit zunehmender Betriebszugehörigkeit [4].

Meist werden für jedes Jahr der Betriebszugehörigkeit ein bis drei Wochenlöhne gezahlt [5].

1 Siehe Gewerkschaft Nahrung-Genuß-Gaststätten, a.a.O. S. 26
2 Siehe President's Advisory Committee on Labor-Management Policy, Seminars on Private Adjustments to Automation & Technological Change, May-June 1964, Washington 1965, S. A-7
3 Siehe auch die Ausführungen auf S.
4 Siehe US Department of Labor, Mobility and Worker ... a.a.O. S. 52 f.
5 Einzelne Arbeitnehmer erhalten Beihilfen in Höhe von mehreren tausend Dollar. Das im Jahre 1961 zwischen der Airline Navigators Association und der Trans World Airlines vereinbarte Abkommen sah zum Beispiel Hilfen je nach Dauer der

(Fortsetzung der Fußnote siehe S. 181)

Da wegen des Bestehens von Rechten aus der Betriebszugehörigkeit ältere Arbeitnehmer zuletzt entlassen werden, erhalten in erster Linie jüngere Arbeitnehmer Übergangshilfen. Diese sind wegen der kurzen Dauer der Betriebszugehörigkeit dieser Arbeitnehmer im allgemeinen sehr niedrig. Aus diesem Grunde stellen die in den USA gewährten Übergangshilfen meist nur eine kleine Hilfeleistung mit dem Ziel dar, die Existenz der betroffenen Arbeitnehmer bis zur neuen Arbeitsaufnahme zu sichern und die mit der Suche nach einer neuen Beschäftigung verbundenen Kosten zu decken. In mehreren amerikanischen Untersuchungen ist festgestellt worden, daß Übergangshilfen oft zur Tilgung der im Augenblick gerade anstehenden Verbindlichkeiten verwandt werden und bei weitem nicht ausreichen, ihre eigentlichen Zwecke zu erfüllen [1].

cb) Übertragung von Pensionsrechten

Der Frage des Rechtsanspruchs des Arbeitnehmers auf die betriebliche Altersversorgung [2] wird sowohl von der Arbeitgeber- als auch von der Arbeitnehmerseite große Bedeutung beigelegt, was insofern unverständlich erscheint, als nach dem Arbeitsrecht keine willkürliche Kürzung der Altersrenten gestattet ist, selbst dann nicht, wenn kein Rechtsanspruch besteht. "Gerade deswegen sollten aber die Unternehmungen dem Wunsch nach Gewährung eines Rechtsanspruchs auf der Basis einer Betriebsvereinbarung nicht ohne weiteres ablehnend gegenüberstehen" [3].

Betriebszugehörigkeit von 10 000 $ bis zu 25 000 $ vor, zuzüglich 400 $ pro Monat für die Dauer von 3 Jahren. Derartig hohe Hilfen sind aber Ausnahmen. Siehe US Department of Labor, Methods of Adjusting ... a.a.O. S. 17

1 Ebenda S. 18

2 Dieses Problem ist nicht allein im Zusammenhang mit dem technischen Fortschritt zu sehen, sondern hat allgemeine Bedeutung für entlassene Arbeitnehmer. In der Diskussion über die Anpassung an den technischen Fortschritt ist es aber zu berücksichtigen.

3 K. Hax, Die betrieblichen Sozialleistungen, Vortrag auf der Jahresversammlung für Sozialen Fortschritt e.V., Stuttgart-Bad Cannstatt 1955, in: "Schriften der Gesellschaft für Sozialen Fortschritt e.V.", Bd. 3, Berlin 1955, S. 49

Wichtiger als die Frage des Rechtsanspruchs ist die der Freizügigkeit, und zwar dahingehend, ob dem entlassenen Arbeitnehmer die für ihn angesammelten Pensionsbeträge auf den neuen Betrieb übertragen werden sollen oder nicht. Wenn die Pensionsrückstellungen den Charakter eines Leistungsentgelts haben, dann stehen sie dem Arbeitnehmer zu, weil er sie sich im Betrieb verdient hat. Sie müssen dann für die Versorgung im Alter sichergestellt werden [1].

In den USA werden die Pensionsrückstellungen im allgemeinen als Leistungsentgelte betrachtet. Zwei von drei privaten Pensionsplänen (ca. 60 v.H. aller in privaten Plänen erfaßten Arbeitnehmer) enthalten Regelungen betreffend die Übertragung von Pensionsrechten. Meist ist die Übertragung an ein Mindestalter von 40 oder 45 Jahren und an eine Betriebszugehörigkeitsdauer von 15 Jahren gebunden [2].

Vor einigen Jahren allerdings schienen in den USA Pensionspläne in diesem Umfang noch nicht bestanden zu haben. Kennedy berichtet, daß entlassene Arbeitnehmer im allgemeinen ihre akkumulierten Unterstützungsrechte, wie Rechte auf Pensionen, Urlaub usw. verlieren würden. Diese Auswirkungen würden besonders ältere Arbeitnehmer treffen. Aber auch wenn die Arbeitskräfte in einem anderen Betriebsteil des gleichen Betriebes weiter beschäftigt werden könnten, würden sie oft die Rechte verlieren, die sich aus der Betriebszugehörigkeit ergeben. Daneben müßten sie eine Reihe von Nachteilen in Kauf nehmen, wie Verlust von Beschäftigungs- und Arbeitszuweisungen, Verlust von Aufstiegsmöglichkeiten oder Arbeitsunterbrechungen [3].

In der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie der BRD besteht seit einigen Jahren eine einheitliche Pensionsregelung, die eine gewisse Freizügigkeit der Arbeitnehmer in den Betrieben dieses Industriezweiges ermöglicht. Gleichzeitig wurde vereinbart, daß bei einem Arbeitsplatzwechsel die im alten Be-

1 Siehe K. Hax, a.a.O. S. 50
2 Siehe US Department of Labor, Methods of Adjusting ... a.a.O. S. 20
3 Siehe T. Kennedy, a.a.O. S. 339

trieb erworbenen Pensionsrechte vom neuen Betrieb anzuerkennen sind. Mehrere Großbetriebe der Eisen- und Stahlindustrie haben sich diesem Übereinkommen angeschlossen [1].
Die meisten Betriebe in der BRD betrachten die Pensionsrückstellungen dagegen als Treueprämie, die dann verlorengeht, wenn die Tätigkeit im Betrieb aufgegeben wird [2]. Bei allgemeiner Einführung des Prinzips der Freizügigkeit in der Wirtschaft würde die Fluktuation sicherlich nicht größer sein als bisher. Die Übertragung von Pensionsrechten einerseits würde auf der anderen Seite durch Zugänge wieder ausgeglichen. "Für das Verhältnis von Geschäftsleitung und Belegschaft wäre es aber von wesentlicher Bedeutung, wenn auch der Schein eines Zwanges und einer Bindung entfiele, die darin liegt, daß der Arbeitnehmer beim Ausscheiden aus dem Betrieb seine Pensionsanwartschaft verliert" [3].

9. Folgerungen für die zukünftige Berufsausbildung

Die vielfältigen Auswirkungen auf die Personal- und Berufsstruktur, die beruflichen Anforderungen und betrieblichen Arbeitsverhältnisse, die der technische Fortschritt mit sich bringt, erfordern eine ständige Anpassung der beruflichen Ausbildung an den technischen Entwicklungsprozeß. Dieser Notwendigkeit scheint bisher in der Industrie nur in den seltensten Fällen Rechnung getragen worden zu sein. In der betrieblichen Praxis sind zwei prinzipielle Mängel der traditionellen Berufsausbildung festzustellen [4]:

(1) Auf der einen Seite werden Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt, die in der Betriebspraxis bei weitem nicht verlangt werden. Dadurch wird der Ausbildungsstoff unnötig belastet.

(2) Andererseits werden Ausbildungselemente vernachlässigt, die in der augenblicklichen Phase der Mechanisierung und Automatisierung für vollwertige Leistungen unbedingt notwendig sind.

1 Siehe F. Voigt, Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer ... a.a.O. S. 269
2 Siehe K. Hax, a.a.O. S. 50
3 Ebenda S. 50
4 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 58

Hieraus ergibt sich die Forderung nach Überprüfung der konventionellen Ausbildungssysteme, deren Schwergewicht auf rein handwerklichen Tätigkeiten beruht, während die Bedienung von Maschinen vernachlässigt wird [1].

Die Überprüfung der konventionellen Ausbildungssysteme ergab unter anderem die folgenden allgemein gehaltenen Folgerungen

1 Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O. S. 58. Siehe auch Zentralstelle zur Erforschung und Förderung der Berufserziehung (Hrsg.), Automatisierung und Berufsausbildung, Bielefeld 1961.
Die E.G.K.S. hat in ihren Studien über die Berufsausbildung die Auswirkungen des technischen Fortschritts auf die Struktur der Berufe untersucht und allgemeine Hinweise für die Anpassung der Ausbildungsmethoden herausgearbeitet. Siehe Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl - Hohe Behörde (Hrsg.), Technischer Fortschritt und Berufsausbildung in der Eisen- und Stahlindustrie, Luxemburg, April 1963 und Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl - Hohe Behörde (Hrsg.), Technischer Fortschritt und Berufsausbildung im Steinkohlenbergbau, Luxemburg, Juni 1963.
Auf einer gemeinsamen Konferenz europäischer Organisationen vom 5. - 10. 12. 1960 in Brüssel wurde die Frage der Berufsausbildung ebenfalls behandelt. Siehe Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl - Hohe Behörde (Hrsg.), Technischer Fortschritt und Gemeinsamer Markt, Europäische Konferenz, E.G.K.S. und Euratom über die wirtschaftlichen und sozialen Perspektiven bei der Anwendung der neuen Techniken, Brüssel, Dezember 1960.
In den letzten Jahren ist versucht worden, die Politik der Berufsausbildung der zur EWG gehörenden Länder zu koordinieren und eine enge Zusammenarbeit der Mitgliedsstaaten zu erreichen. Vom Rat der EWG wurden 10 allgemeine Grundsätze für die Durchführung der gemeinsamen Berufsausbildungspolitik aufgestellt und ein Aktionsprogramm ausgearbeitet. Siehe hierzu näheres bei F. Fredebeul, Gemeinsame Politik der Berufsausbildung in der EWG, Grundsätze - Programme - Aktionen, in: "Bundesarbeitsblatt", Nr. 5, Stuttgart und Köln 1965, S. 192 ff. und K. Abraham, Die betriebliche Berufsausbildung des Nachwuchses der gewerblichen Wirtschaft in den Ländern der EWG, Brüssel 1963.
In diesem Zusammenhang sei auch die Europäische Konferenz über Arbeitskräfte und technischen Fortschritt erwähnt, die im Februar 1966 von der OECD veranstaltet worden ist. Auf dieser Konferenz wurden in erster Linie die Möglichkeiten einer zeitgerechten Gestaltung der Aus- und Fortbildung diskutiert. Siehe Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Jahresbericht ... a.a.O. S. 123. Im wesentlichen handelt es sich um die folgenden Referate: K. Casserini, Education and Training Policies in the Context of Recent Technological Changes, The Trade Unions' Viewpoint;
(Fortsetzung der Fußnote siehe S. 185)

für ein neues Berufsausbildungssystem [1]:

(1) Stärkere Koordination von betrieblichen Anforderungen und Ausbildungsziel

(2) Keine starre Bindung der betrieblichen Ausbildung an die Berufsbilder, sondern Schaffung der Möglichkeit, mehreren Ausbildungszielen Raum zu geben

(3) Ausrichtung der Ausbildung auf die Veränderung der Anforderungen

(4) Anstelle der funktionalen Ausbildung muß eine universalere Ausbildung treten

(5) Herstellung einer Beziehung zwischen schulischer Vorbildung und betrieblicher Ausbildung.

Worauf es im Grunde ankommt - und dies gilt besonders für das Wartungs- und Instandhaltungspersonal - ist folgendes: Im Zuge des technischen Fortschritts ist ein immer größeres Gewicht auf eine umfangreiche, das heißt möglichst breit angelegte allgemeine Ausbildung zu legen, die es den einzelnen Arbeitnehmern ermöglicht, sich den rasch ändernden betrieblichen Verhältnissen ohne große Schwierigkeiten anzupassen. Für die Tätigkeit an modernen Maschinen reicht weiterhin nicht mehr eine technische Ausbildung aus, die nur ein praktisches Wissen vermittelt, denn "... auch der simpelste Eingriff in die automatische Anlage muß im Fiasko enden, wenn er nicht auf einer nur durch theoretische Kenntnisse zu gewinnenden Einsicht in Aufbau und Funktionsweise der Gesamt-

W.D. Seymour, Work Training and Retraining, Retraining: Problems in Overcoming Reluctance to Accept Training; N. Tufarelli, Work Training and Retraining, The Implications of Automation and Technical Advances for Vocational Training; European Conference on Manpower Aspects of Automation and Technical Change, Part V: Newer Technical Changes, Particularly Automation, and Advanced Management Policies for Education, Zürich, 1. - 4. Februar 1966, O.E.C.D. Social Affairs Division, Paris o.J.

1 Siehe Auszug aus der Berichterstattung des Arbeitsausschusses im Arbeitskreis "Ausbildungswesen" über die Ausarbeitung eines Rahmenplanes zur Änderung der betrieblichen Berufsausbildung, Essen, April 1965 (Internes Informationsmaterial der Firma Fried. Krupp, Essen), S. 3

anlage beruht" [1].

Demgegenüber sollte es das Ziel sein, "to ensure that the general principles are understood, in order that the next generation may be equipped to deal with the succession of new problems" [2].

Hieraus wird deutlich, daß die Berufsausbildung folgendem Prozeß unterliegen muß: Er führt von einer Spezialausbildung, die infolge des Anfalls einzelner mehr oder weniger stark spezialisierter Tätigkeiten während der Phase der Mechanisierung notwendig war, zu einer breit angelegten, mehrere Disziplinen berührenden Berufsausbildung während der Phase der Automatisierung. Diese umfassende Berufsausbildung wird notwendig, weil der Arbeitende - und insbesondere der in der Wartung und Instandhaltung tätige - zwar nicht mehr wie vor Beginn der Industrialisierung 'ganzheitliche' Arbeiten auszuführen hat, aber doch den Produktionsvorgang sowohl einzeln als auch in seiner Gesamtheit geistig vollkommen erfassen muß. Der in einer automatisierten Produktion Beschäftigte muß also in der Lage sein, die technischen Zusammenhänge zu verstehen und zu übersehen. Dafür ist aber gerade eine be-

1 W. Bittorf, a.a.O. S. 183.
Auch Dalla Volta und Zucchi verweisen auf die Notwendigkeit einer besseren Ausbildung: "The new qualities required and the necessity to develop them early in life, place additional burdens on adolescent education. Pupils should be trained in the subjects in which they show most promise". A. Dalla Volta und M. Zucchi, Alcuni aspetti della motivazione nel lavoro industriale in rapporto al progresso tecnico, in: "Congresso internazionale di studio sul progresso tecnologico e la società italiana", Atti. v. 7., Milan 1960, S. 33 ff. Auszugsweise ins Englische übersetzt vom International Labour Office, in: "Abstracts of Articles on the Social Aspects of Automation", A collection based on selected literature published in leading industrialised countries, Geneva 1964, S. 44.
Des weiteren haben Mikat und Wessels auf das Erfordernis einer umfassenden und permanenten Bildung hingewiesen. Siehe Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände - Bundesverband der Deutschen Industrie - Landesvereinigung der industriellen Arbeitgeberverbände Nordrhein-Westfalens e.V. - Deutsches Industrieinstitut (Hrsg.), Die Automation - unsere Aufgabe, Sondertagung der Unternehmer vom 2. bis 3. Februar 1965, S. 45 ff. und S. 59 ff.

2 A.A. Part, a.a.O. S. 10

rufliche Grundausbildung und eine darauf aufbauende, in die Tiefe gehende Spezialausbildung erforderlich. Eine solche polyvalente zukunftsorientierte Berufsausbildung setzt aber eine genaue Kenntnis der Art, der Richtung und der Geschwindigkeit des technischen Fortschritts voraus.
Des weiteren ist die Tatsache bedeutend, daß die Lehre im Betrieb [1] nur noch eine erste Berufsausbildung sein kann, der eine dauernde Vertiefung und Erweiterung des Gelernten folgen muß. So wird die Berufsausbildung zu einem permanenten Lernprozeß. Der betrieblichen Fortbildung kommt hierdurch besondere Bedeutung zu. Sie gewinnt aber auch aus dem Grunde an Bedeutung, weil die Produktivität des Betriebes nur dann gesichert werden kann, wenn durch entsprechende personalpolitische Maßnahmen eine ständige Abstimmung der Qualifikationen der Arbeitnehmer mit dem jeweiligen Stand der technischen Anlagen garantiert wird [2].
Die Ansicht, daß der einmal erlernte Beruf nicht mehr Lebensberuf sein wird, wird bestätigt durch die Feststellung, daß in den letzten zwei Jahrzehnten in Industrie und Handel 195 Lehrberufe überflüssig geworden sind. Daneben wurden die Berufsbilder von 145 Ausbildungsberufen zum Zwecke der Anpassung an die technische Entwicklung modifiziert [3].

Nun ist es das Gebot einer gerechten Sozialordnung, für jeden Betrieb eine vordergründige sozialpolitische Aufgabe, den Erwerbstätigen Möglichkeiten zu eröffnen, die ihnen durch

1 Am 25. Oktober 1966 ist dem Deutschen Bundestag von den Fraktionen der CDU/CSU und FDP zwecks Beschließung der 'Entwurf eines Gesetzes zur Regelung der Berufsausbildung (Berufsausbildungsgesetz)' vorgelegt worden. In diesem Gesetzentwurf ist insbesondere das Berufsausbildungsverhältnis und die Ordnung der Berufsausbildung geregelt.
2 Auf diesen Umstand macht Breustedt aufmerksam. Siehe K.O. Breustedt, Neue Tendenzen in der innerbetrieblichen Aus- und Fortbildung, Vortrag gehalten am 19. Mai 1965 im Industrie-Club, Düsseldorf, anläßlich der Mitgliederversammlung des Studienkreises für betriebliche Personal- und Sozialpolitik e.V., "Der neue Betrieb", Düsseldorf (Manuskript), S. 11
3 Siehe Berufsausbildung für morgen, Überlegungen zur Gestaltung der künftigen Berufsausbildung, in: "Sozialer Fortschritt", Unabhängige Zeitschrift für Sozialpolitik, 15. Jg., Heft 3. Berlin und München 1966, S. 70

Erreichung und Erweiterung von Fähigkeiten und Fertigkeiten die Anpassung an den technischen Fortschritt erleichtern. Alle Möglichkeiten und Notwendigkeiten der Ausbildung von Arbeitnehmern sind bei der Ausarbeitung von diesbezüglichen Systemen zu berücksichtigen. Nach Deckers handelt es sich zur Zeit um zwei Hemmnisse psychologischer oder pädagogischer Art, die es noch zu überwinden gilt, damit die Arbeitnehmer die sich bietenden Möglichkeiten in Anspruch nehmen [1]. Das erste Hemmnis bestehe insofern, als in der BRD den Tugenden Beständigkeit, Treue, Beharrung usw. eine vorrangige Bedeutung beigelegt werde, die Begriffe Beweglichkeit, Sichanpassen usw. dagegen abgewertet würden. Zum andern bestehe in breiten Kreisen der Arbeitnehmerschaft ein relativ geringer Bildungswille, der sich neben dem zuerst erwähnten Hinweis insbesondere an der mangelnden Beteiligung an Lehrgängen bemerkbar mache [2].

In Anbetracht der ständigen Auswirkungen des technischen Fortschritts in den letzten Jahren hat man Überlegungen angestellt, welches System der betrieblichen Ausbildung dem Erfordernis einer permanenten Anpassung an die veränderten Gegebenheiten infolge der Einführung technischer Neuerungen am besten gerecht würde. Dadurch ist der Vorschlag, auf einer Grundausbildung eine Stufenausbildung aufzubauen, in den Vordergrund der Diskussion gerückt und inzwischen insbesondere in einzelnen Betrieben der Metallindustrie realisiert worden [3].

1 Siehe H. Deckers, Aufgaben für die Berufsausbildung in der Bundesrepublik, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. II, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965, S. 769

2 Siehe hierzu auch P. Baum, Mangelnde Bildungsbereitschaft der Arbeiter, Ergebnisse einer soziologischen Untersuchung, in: "Der Arbeitgeber", Zeitschrift der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 18. Jg., Düsseldorf, 20. Dezember 1966, S. 729 ff.

3 Zur Verwirklichung der Stufenausbildung siehe H.H. Moll, Ausbildung für morgen, in: "Krupp-Mitteilungen", Essen,

(Fortsetzung der Fußnote siehe S. 189)

Obwohl der Gedanke der Stufenausbildung nicht neu ist - bereits im Jahre 1948 veröffentlichte ein Arbeitskreis von Ausbildungsfachleuten, Berufsschullehrern, Psychologen, Vertretern der Industrie- und Handelskammer Braunschweig sowie von Gewerkschaftsvertretern den sog. 'Braunschweiger Plan' -, setzte man sich in Fachkreisen erst in den 60iger Jahren intensiver mit der Stufenausbildung auseinander. Das beweisen die verschiedenen, inzwischen veröffentlichten Pläne für die betriebliche Ausbildung. Im einzelnen handelt es sich um folgende [1]:

(1) Braunschweiger Plan (1948)
(2) Krupp-Rahmenplan für die Betriebliche Berufsausbildung (1962)
(3) Plan der Arbeitsstelle für Betriebliche Berufsausbildung (ABB)
(4) Berliner Stufenplan (1964)
(5) Stufenplan der IG Metall (1964)
(6) ABB-Rahmenplan zur Stufenausbildung - Schlosserberufe (1965)
(7) Krupp-Rahmenplan zur Stufenausbildung (1965)

Die einzelnen Pläne haben nun drei Grundgedanken gemeinsam [2]:

Dezember 1963; F. Sachteleben, Stufenausbildung im metallgewerblichen Bereich, Möglichkeiten und Problematik der Stufenausbildung unter besonderer Berücksichtigung des „Krupp-Rahmenplanes zur Stufenausbildung", Sonderdruck aus: "Der Betriebswirt", VDB-Nachrichten, Heft II/4, Bad Homburg, Oktober 1965; W. Erdmann, Krupp revolutioniert Ausbildungswesen, in: "Die Welt", v. 3. April 1965; K.O. Breustedt, Der Krupp-Rahmenplan zur Stufenausbildung, Verlagerung auf eine industrielle Berufsvorbereitung, in: "Der Arbeitgeber", Zeitschrift der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 17. Jg., Düsseldorf, 20. Nov. 1965, S. 628 ff.

1 Zu den einzelnen Plänen siehe Deutscher Industrie- und Handelstag, Berufsausbildung 1964, Die Berufsausbildungsarbeit der Industrie- und Handelskammern, DIHT-Schriftenreihe Heft 96, Bonn 1965, S. 12 ff.; F. Krupp (Hrsg.), Krupp-Rahmenplan zur Stufenausbildung, Essen, 31. März 1965; DGB (Hrsg.), Stufenausbildung in der Diskussion, Düsseldorf, Februar 1965; DGB (Hrsg.), Um die Ordnung der Berufsausbildung, Eine Dokumentation zur Diskussion über ein Berufsausbildungsgesetz, überarbeitete und ergänzte Auflage, Düsseldorf o.J., S. 67 ff.

2 Siehe F. Berghaus, Berufsausbildung heute und morgen, in: "Werk und Wir", Hoesch Aktiengesellschaft Westfalenhütte, Nr. 6, Dortmund 1966, S. 158

(1) Die einzelnen Lehrberufe sollen zu wenigen, breit angelegten Grundberufen zusammengefaßt werden. Darauf soll zu einem späteren Zeitpunkt, etwa nach einem oder zwei Jahren, eine spezialisierte Berufsausbildung aufbauen.
(2) Die Ausbildung soll so systematisch angelegt werden, daß eine Intensivierung und Rationalisierung erreicht werden kann.
(3) Die einzelnen Fertigkeiten- und Kenntnisstufen sollen durch Zwischenprüfungen zu Qualifikationsstufen umgestaltet werden. Nach bestandener Prüfung soll es dem Lehrling möglich sein, in die nächsthöhere Stufe, in der Kenntnisse mit höheren Schwierigkeitsgraden vermittelt werden, aufzusteigen.

Da der Krupp-Rahmenplan gegenüber den anderen Plänen den Vorteil hat, daß er nach jeder Stufe einen vollwertigen Berufsabschluß vorsieht, sei auf ihn näher eingegangen [1].
Ausgehend von der Auffassung, daß die in der Industrie vorhandene Vielzahl der Ausbildungsberufe eingeschränkt werden kann, werden drei Gruppen mit einzelnen Berufen gebildet, und zwar:
(1) die Schlossergruppe
(2) die Elektrikergruppe
(3) die metallverarbeitende Gruppe.

Dabei ist man bestrebt, die bisher typischen Unterscheidungsmerkmale von Berufen weitgehend fallen zu lassen. Ein Maschinenschlosser soll zum Beispiel auch für Tätigkeiten ausgebildet werden, die sonst nur Werkzeugmacher gelernt haben.
Die eigentliche fachliche Ausbildung beginnt erst nach einem Jahr. Darüber hinaus werden Ausbildungsziel und Ausbildungsdauer von der Eignung abhängig gemacht. Dieser Stufenplan gliedert sich "vertikal in vier typische Qualifikationsstufen und jeweils horizontal in mehrere Qualifikationsebenen. Die Qualifikationsstufe kennzeichnet das Ausbildungsziel bzw. den erreichten Ausbildungsabschluß ..., die Qualifikationsebene .. den Querschnitt der jeweils erreichten oder zu er-

1 Siehe F. Krupp (Hrsg.), a.a.O.

reichenden Ausbildung; sie beinhaltet die Ausbildungsabschnitte" [1].
In der ersten Stufe werden Betriebswerker ausgebildet, die nach einer Ausbildungszeit von einem Jahr Aufgaben in der Fertigung, der Großserie und an fremdgesteuerten Maschinen übernehmen.
Die zweite Stufe umfaßt eine Ausbildungszeit von einem weiteren Jahr. Sie wird von den Facharbeitern II gebildet, die Hauptaufgaben in der Fertigung, Kleinserie, Einzelfertigung übernehmen und gegebenenfalls auch als Springer und in der Reparatur eingesetzt werden können.
Die Facharbeiter I werden in der dritten Stufe mit einer Lehrzeit von weiteren ein bis eineinhalb Jahren, also von insgesamt drei bis dreieinhalb Jahren ausgebildet. Sie übernehmen Sonderaufgaben in der Fertigung, die Bedienung von hochwertigen Spezialmaschinen und üben bereits anweisende Funktionen aus.
Die technischen Angestellten mit einer Ausbildungszeit nach Bedarf, bilden die vierte Stufe. Sie übernehmen besonders qualifizierte technische Aufgaben, auch Führungs- und Ausbildungsaufgaben.

Das eigentlich Neue an der Stufenausbildung ist die Verlagerung der bisher und gegenwärtig noch praktizierten Handwerksausbildung im Industriebetrieb auf die industrielle Berufsvorbereitung. Diese wird im wesentlichen durch die infolge der technischen Entwicklung geänderten Arbeits- und Berufsanforderungen charakterisiert. "War der Facharbeiter traditioneller Prägung wesentlich produktbezogen, d.h. hatte er noch direkten Einfluß auf die Form und Qualität des zu bearbeitenden Werkstückes" [2], so ist er heute mehr prozeß- und werkzeugbezogen.
Im einzelnen lassen sich folgende Vorteile der Stufenausbildung gegenüber der traditionellen Ausbildung im Betriebe feststellen [3]:

1 Siehe F. Krupp (Hrsg.), a.a.O. S. 9
2 K.O. Breustedt, Der Krupp-Rahmenplan ... a.a.O. S. 628
3 Siehe E. Krause, Automation und Berufsausbildung, Bad Homburg 1965, S. 47 ff.

(1) Breitere Grundausbildung in Stufe 1 und 2
(2) Bessere Berufsfindung im Rahmen der 1. und 2. Stufe, da hierfür mehr Zeit und größere Möglichkeiten zur Verfügung stehen
(3) Möglichkeit der Differenzierung der Ausbildung entsprechend den Anforderungen
(4) Bessere Anpassung der beruflichen Förderung an die Eignung der Lehrlinge und an die Entwicklung ihrer Leistungsfähigkeit
(5) Die Stufen 1 und 2 können für viele Berufe und damit für eine große Anzahl Lehrlinge gleichartig gestaltet werden
(6) Bessere Koordinierung der Aufgaben, die einerseits auf den Betrieb und andererseits auf die Berufsschule entfallen. Dadurch wird Doppelarbeit vermieden
(7) In der Berufsschule können entsprechend den einzelnen Stufen Fachklassen gebildet werden
(8) Steigerung der Systematisierung der Ausbildung durch programmiertes Lernen, insbesondere durch Programmierung konstant bleibender Stoffgebiete
(9) Schlechte Lehrlinge müssen nicht unbedingt bis zur Facharbeiterprüfung mitgeschleppt werden, sondern können je nach Leistungsfähigkeit zum Abschluß gelangen
(10) Durch die Verbindung des Prinzips der breiten Grundlagenausbildung mit dem Prinzip der spezifizierten Fachausbildung ist eine Rationalisierung und Intensivierung der Berufsausbildung möglich.

Die angestellten Überlegungen über die berufliche Ausbildung machen deutlich, wie vielschichtig die Problematik ist, die bei einer permanenten Anpassung der Berufsausbildung an die fortschreitende Technisierung in der Industrie auftritt. In der richtigen Abstimmung der Berufsausbildung auf die sich wahrscheinlich noch beschleunigende technische Entwicklung und auf die sich hieraus ergebenden Veränderungen der beruflichen Anforderungsarten scheint das eigentliche Problem der Anpassung an den technischen Fortschritt begründet zu sein. Alle anderen hier angeführten Anpassungsmaßnahmen würden letztlich nicht notwendig sein, wenn die vom technischen

Fortschritt betroffenen Arbeitnehmer über eine ausreichende berufliche Mobilität verfügen würden, die es ihnen erlaubte, sich den veränderten technischen Situationen ohne Schwierigkeiten anzupassen. Dieses Ziel läßt sich aber nicht in der kurzen Periode realisieren. Kurzfristig ist es deshalb notwendig, sozialpolitische Instrumente einzusetzen, mit deren Hilfe es möglich ist, die als Folge der Anwendung des technischen Fortschritts auftretenden sozialen Nachteile von Arbeitnehmern zu kompensieren bzw. zu vermindern. -
Die bisherige Analyse der sozialen Anpassung aus der Sicht des einzelnen Betriebes wurde vorgenommen, um die mit der Anwendung solcher Maßnahmen auftretende äußerst differenzierte und vielschichtige Problematik zu verdeutlichen. Grundsätzlich haben die sozialen Maßnahmen an den Auswirkungen des technischen Fortschritts anzuknüpfen. Diese sind also zunächst genau festzustellen. Da die sozialen Folgen des technischen Fortschritts je nach den organisatorischen und technischen Verhältnissen der Betriebe sowie je nach dem Ausmaß und dem Grad des technischen Fortschritts unterschiedlich sind, müssen auch jeweils andere Maßnahmen zum Zwecke des Ausgleichs dieser Auswirkungen zur Anwendung kommen. Der Verfasser mußte sich deshalb bei der obigen Erörterung der sozialpolitischen Anpassungsmaßnahmen auf einige Schwerpunkte beschränken. Es konnte festgestellt werden, daß zum Zwecke einer reibungslosen Durchführung der Anpassung diese zunächst vorbereitet werden muß. Dazu wurde die Aufstellung eines sog. Sozialplanes vorgeschlagen, in dem alle sozialen Auswirkungen und die daraufhin zu ergreifenden Anpassungsmaßnahmen festzulegen sind.
Die an der Vorbereitung der Anpassung sich anschließende Durchführung hat anhand des Sozialplanes zu erfolgen. Die wichtigsten Maßnahmen für die vom technischen Fortschritt betroffenen Arbeitnehmer sind im allgemeinen diejenigen, die auf die Sicherung ihres Arbeitsplatzes, ihres Verdienstes und ihrer sozialen Stellung im Betrieb gerichtet sind. Immer ist aber bei der Beurteilung der sozialen Maßnahmen zum Zwekke des Ausgleichs der negativen Folgen des technischen Fort-

schritts zu beachten, daß deren Ausmaß in entscheidendem Maße von der wirtschaftlichen Lage des Betriebes abhängt. Deshalb ist ein optimaler Ausgleich der sozialen Nachteile oft nicht durch betriebliche Maßnahmen allein möglich, sondern dazu bedarf es auch der Mitarbeit überbetrieblicher und außerbetrieblicher Institutionen. Aus diesen Blickwinkeln sollen die Probleme der sozialen Anpassung im folgenden analysiert werden.

Zweites Kapitel

Probleme des Einsatzes zusätzlicher überbetrieblicher Instrumente

I. Zielsetzungen der überbetrieblichen Zusammenarbeit

Die überbetriebliche Zusammenarbeit, d.h. die Zusammenarbeit mehrerer sonst selbständiger Betriebe zum Zwecke der sozialen Anpassung an den technischen Fortschritt, ist eine Möglichkeit, die sich insbesondere kleineren Betrieben bietet. Kleinbetriebe verfügen oft nicht über die finanziellen Mittel, die zur Gewährleistung einer reibungslosen Durchführung der Anpassung notwendig sind.
Grundsätzlich geht es bei der überbetrieblichen Zusammenarbeit um die Übertragung von Funktionen auf überbetriebliche Einrichtungen. Eine solche Kooperation kann mit unterschiedlicher Intensität erfolgen, z.B. vom zwischenbetrieblichen Austausch von Erfahrungen bis zu gemeinsamen Institutionen. In jedem Fall wird das Ziel verfolgt, die Anpassung an den technischen Fortschritt zu erleichtern.
Die Zusammenarbeit von Betrieben ist sowohl in vertikaler als auch in horizontaler Hinsicht denkbar. In vertikaler Hinsicht insofern, als eine Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Abnehmer erfolgt, unter Umständen sogar vom Hersteller bis zum Einzelhändler. Horizontale Kooperation liegt dagegen dann vor, wenn sich mehrere Betriebe der gleichen Branche oder verschiedener Branchen zu einer 'Kooperationsfamilie' zusammenschließen. Daneben kann die Kooperation regional begrenzt sein.

Wichtig für das Verständnis der folgenden Ausführungen ist der Hinweis, daß die Zusammenarbeit auf freiwilliger Basis erfolgt. Die möglichen Maßnahmen aufgrund tarifvertraglicher und gesetzlicher Regelungen werden im dritten Kapitel beschrieben.

II. Formen der überbetrieblichen Zusammenarbeit

1. Zwischenbetrieblicher Erfahrungsaustausch

Eine zweckgerichtete Zusammenarbeit auf überbetrieblicher Ebene wird nur dann möglich sein, wenn alle mit der Einführung des technischen Fortschritts gemachten Erfahrungen an andere Betriebe weitergegeben werden. Das kann in Form eines schriftlichen Berichtes oder auf einer Arbeitstagung in Form einer mündlichen Mitteilung erfolgen. Wichtig ist, daß der Erfahrungsaustausch umfassend ist, d.h. der Bericht bzw. die Aussprache könnte sich auf die Art der technischen Neuerung, die erfolgten Auswirkungen und die getroffenen Maßnahmen zum Zwecke der sozialen Anpassung an die veränderten technischen Gegebenheiten beziehen. Besonderes Augenmerk ist dabei auf die Schwierigkeiten zu legen, die die Anpassung verursacht. Jede technische Neuerung ist mit spezifischen Problemen verbunden, deren Bewältigung jeweils betriebsindividuelle Maßnahmen erfordert. Oft wird es aber möglich sein, aus den getroffenen Anpassungsmaßnahmen anderer Betriebe Rückschlüsse und Parallelen zu den eigenen Verhältnissen zu ziehen. Dadurch besteht die Möglichkeit, die Anpassung an den technischen Fortschritt zu erleichtern, vielleicht sogar reibungslos zu gestalten.

2. Stellenvermittlung

Die Vorteile einer überbetrieblichen Zusammenarbeit bei der Anpassung an den technischen Fortschritt in sozialpolitischer Hinsicht zeigen sich besonders bei der Beschaffung von neuen Arbeitsplätzen für die infolge einer technischen Umstellung zu entlassenen Arbeitnehmer. Praktisch könnte die Stellenvermittlung so vonstatten gehen, daß die aufgrund einer in einem Betriebe eingeführten technischen Neuerung zu entlassenen Arbeitnehmer einer überbetrieblichen Institution mitgeteilt werden. Diese Mitteilung müßte sich sowohl auf die Anzahl der Arbeitskräfte als auch auf deren Qualifikationen beziehen. Hier werden andererseits auch Anzahl und Beschaffenheit der noch zu besetzenden Arbeitsplätze angemeldet.

Die Auswahl der Arbeitskräfte erfolgt dann nach den bereits beschriebenen quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten [1]. Daneben sollten die sozialen Verhältnisse, die Entfernung zwischen Wohnort und vorgesehener Arbeitsstelle sowie persönliche Wünsche der Arbeitnehmer Berücksichtigung finden.

Obwohl schon eine außerbetriebliche Institution in Form der regionalen Arbeitsverwaltung besteht, die die Aufgabe hat, die Vermittlung von Stellen vorzunehmen, scheint eine überbetriebliche Stelle für die Ausführung dieser Aufgabe geeigneter zu sein.
Gegen diesen Vorschlag könnte eingewendet werden, daß er dem § 35 des Gesetzes über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung (AVAVG) widerspreche, der der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung das Arbeitsvermittlungsmonopol in der BRD zuerkennt. Jedoch ist zu bedenken, daß mit der überbetrieblichen Stellenvermittlung nicht das Ziel verfolgt wird, das Recht der Arbeitsverwaltung in dieser Beziehung auszuhöhlen, sondern daß es sich lediglich um eine zusätzliche Maßnahme handelt, die auf einen möglichst schnellen und reibungslosen Übergang der durch den technischen Fortschritt freigesetzten Arbeitskräfte zu neuen Beschäftigungen abzielt, damit sie infolge Arbeitslosigkeit keine finanziellen Einbußen erleiden. In diesem Sinne stellt die überbetriebliche Stellenvermittlung eine sozialpolitische Gemeinschaftsmaßnahme mehrerer Betriebe dar, deren Wirksamkeit durch eine ständige Konsultation mit der zuständigen regionalen Arbeitsverwaltung über die zu besetzenden Arbeitsplätze und alle freigesetzten Arbeitnehmer bzw. in absehbarer Zeit zu erwartenden Freistellungen von Arbeitskräften noch wesentlich erhöht werden könnte.
In einer Diskussion über diesen Vorschlag des Verfassers vertrat der Leiter der Arbeitsvermittlung eines Arbeitsamtes die Ansicht, daß unter der Voraussetzung einer gegenseitigen Information der überbetrieblichen Vermittlungsstelle mit dem

1 Siehe S. 60 ff.

zuständigen Arbeitsamt über offene Stellen und Gesuche von Arbeitnehmern durch die Einrichtung von derartigen Vermittlungsstellen das der Arbeitsverwaltung garantierte Monopol auf diesem Gebiet wohl kaum beeinträchtigt würde, denn es sei gleichgültig, ob im Falle von Freisetzungen die einzelnen Betriebe die Arbeitskräfte an andere Betriebe vermitteln würden - eine Praxis, die grundsätzlich nicht abzulehnen sei und vereinzelt auch vorkomme - oder ob diese Aufgabe auf eine von diesen Betrieben gemeinsam errichtete und verwaltete Institution übertragen würde.

Eine gegenseitige Information zwischen Vermittlungsstelle und zuständigem Arbeitsamt empfiehlt sich schon aus dem Grunde, weil der Arbeitgeber nach § 53 AVAVG grundsätzlich verpflichtet ist, dem Arbeitsamt die Einstellung und Entlassung von Arbeitnehmern sowie der zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten binnen drei Tagen anzuzeigen. Trotz dieser vorgeschriebenen Maßnahme bleiben die entlassenen Arbeitnehmer im allgemeinen aber auf sich allein gestellt. Selbst das Argument, die überbetriebliche Stellenvermittlung sei insofern überflüssig, als sich die entlassenen bzw. die für die Entlassung vorgesehenen Arbeitnehmer an das Arbeitsamt mit dem Gesuch der Beschaffung einer neuen Beschäftigung wenden könnten, vernachlässigt das grundsätzliche Ziel, diesen Arbeitnehmern gerade von betrieblicher Seite zu helfen. Außerdem wird es bei der Schaffung überbetrieblicher Institutionen möglich sein, optimale Lösungen bei der Stellenbesetzung zu erreichen. Dieses Ziel wird dann weitgehend realisiert werden können, wenn die Vermittlungsstelle über alle vorhandenen Angaben, sowohl über die persönlichen Eigenschaften und Qualifikationen der einzelnen Arbeitnehmer verfügt als auch über die genaue Beschaffenheit der zu besetzenden Arbeitsplätze.

Gerade die zentrale Erfassung aller Arbeitssuchenden und der freien Arbeitsplätze, entweder branchenmäßig oder regional begrenzt, schafft die Voraussetzung für eine optimale Abstimmung der individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten mit den betrieblichen und beruflichen Anforderungen.

Die Information der Vermittlungsstelle sowohl über die freien Arbeitsplätze als auch über die zu entlassenen Arbeitskräfte sollte so früh wie möglich erfolgen. Bereits zum Zeitpunkt der Auswahl der Arbeitskräfte für Entlassungen sollte die Betriebsleitung die Vermittlungsstelle darüber in Kenntnis setzen. In diesem Fall wird der Vermittlungsstelle genügend Zeit zur Verfügung stehen, die optimale Koordination von Arbeitssuchenden und offenen Arbeitsstellen durchzuführen.

3. Gemeinsame Aus- und Fortbildungseinrichtungen

In der BRD erfolgt die praktische Berufsausbildung im allgemeinen im eigentlichen Betrieb, die theoretische dagegen vorwiegend in der Berufsschule [1]. Dabei kommt den Betrieben die Hauptaufgabe der Ausbildung zu. Da sie für eine zeitgemäße Berufsausbildung zu sorgen haben, sind Großbetriebe bereits dazu übergegangen, die Lehrlinge in Lehrwerkstätten zusammenzufassen und ihnen eine der technischen Entwicklung angepaßte Ausbildung zukommen zu lassen. 1965 wurden 10 v.H. aller gewerblichen Lehrlinge in Lehrwerkstätten ausgebildet [2].

In einigen Fällen (1961: 62) bestehen Werksberufsschulen, in denen der praktische Unterricht in der Lehrwerkstatt und der theoretische in der staatlichen Berufsschule ergänzt und fundiert wird [3]. Diese Werksberufsschulen bestehen allerdings nur in Großbetrieben mit großen Lehrlingszahlen und werden auch in Zukunft nur in größeren Betrieben eine Chance haben.

1 Dieses duale System besteht nicht in allen Ländern. In Frankreich und Italien z.B. führen die Betriebe bzw. ähnliche Einrichtungen die gesamte Berufsausbildung durch. Siehe hierzu näheres bei K. Abraham, a.a.O. S. 54 ff.

2 Siehe G. Friedrichs, Automation in Wirtschaft und Gesellschaft, Vortrag vor dem 7. Ordentlichen Gewerkschaftstag der Industriegewerkschaft Druck und Papier, 26. 9. - 2. 10. 1965, Berlin, Heft 16, Schriftenreihe der Industriegewerkschaft Druck und Papier in der Bundesrepublik Deutschland einschließlich Berlin, Heilbronn o.J., S. 12

3 Siehe E. Krause, Grundlagen der Betriebspädagogik, Berlin 1961, S. 86 ff.

Klein- und Mittelbetrieben bietet sich dagegen, wenn sie der Notwendigkeit einer Synchronisation von Ausbildung des Nachwuchses und technischer Entwicklung nachkommen wollen, nur die Möglichkeit, sich entweder an die Ausbildungsstätten größerer Betriebe anzuschließen oder Lehrwerkstätten und Berufsschulen auf überbetrieblicher Ebene zu bilden. Nur durch eine Zusammenarbeit können sich Klein- und Mittelbetriebe die sich für die Großbetriebe infolge ihrer größeren Lehrlingszahl und ihrer größeren Finanzkraft bietenden Vorteile bei der Berufsausbildung nutzbar machen. Zum andern besteht durch solche überbetriebliche Einrichtungen die Möglichkeit, das Qualitätsgefälle in der Berufsausbildung zwischen den einzelnen Betrieben auszugleichen.

Ähnliche Überlegungen ergeben sich bei technischen Umstellungen kleinerer und mittlerer Betriebe, wenn Arbeitnehmer fortgebildet werden sollen. Selbst die Fortbildung vorzunehmen, wird diesen Betrieben aufgrund der im allgemeinen bestehenden mangelnden Voraussetzungen nicht möglich sein. Die Fortbildung auf außerbetrieblicher Ebene [1] ist meist zu allgemein gehalten, befaßt sich also zu wenig mit den bis zu gewissen Graden der Mechanisierung noch notwendigen spezifischen Branchenkenntnissen. Für Klein- und Mittelbetriebe bleibt daher nur die Möglichkeit, sich an den Fortbildungseinrichtungen größerer Betriebe zu beteiligen oder sich zum Zwecke der gemeinsamen Vornahme der beruflichen Fortbildung zusammenzuschließen.

Mehreren Betrieben, etwa nach Branchen und/oder regional begrenzt, dürfte es möglich sein, die erforderliche Einrichtung zu schaffen und die damit verbundenen finanziellen Mittel aufzubringen.

Nach dem Leistungsförderungsgesetz vom 1. 5. 1965 werden Selbstverwaltungseinrichtungen der Wirtschaft, Institutionen von Wirtschaftsvereinigungen und von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen, Stiftungen, technisch-wissenschaftliche Vereine und solche, die wirtschaftliches Wissen vermitteln, vom Bund gefördert. Allein für das Jahr 1965 waren

1 Siehe hierzu näheres S. 233 ff.

34,45 Mill. DM für die institutionelle Förderung vorgesehen. Davon sollten 19,45 Mill. DM auf überbetriebliche Berufsfortbildungsstätten, 10 Mill. DM für überbetriebliche Lehrwerkstätten und 5 Mill. DM als Finanzierungshilfe an Einrichtungen zur Fortbildung von Fachkräften entfallen, die als Ausbilder in der beruflichen Aus- und Fortbildung tätig sein sollten. Die Beihilfen sollten in Form von Zuschüssen und Darlehen vergeben werden. Darlehen waren mit 3 v.H. zu verzinsen und hatten bei Finanzierung von Bauinvestitionen eine Laufzeit bis zu 30 Jahren, bei Finanzierung von Ausrüstungsinvestitionen eine Laufzeit bis zu 10 Jahren. Davon waren die ersten 2 Jahre tilgungsfrei.

Fortschritte auf dem Gebiet der Aus- und Fortbildung sind auch in Frankreich festzustellen. Die 'Formation professionelle des adultes' (FPA) hat die Aufgabe, Erwachsene umzuschulen und ihnen ausreichende berufliche Kenntnisse zu vermitteln. Während des Kurses erhalten die Teilnehmer einen Mindestlohn, wenn sie vorher gearbeitet haben, ihren früheren Lohn [1].

Derartige Maßnahmen auf überbetrieblicher Ebene scheinen erforderlich zu sein. Für Klein- und Mittelbetriebe kann sonst die Gefahr bestehen, daß sie keinen leistungsfähigen Nachwuchs erhalten und dadurch den Anschluß an die technische Entwicklung verpassen.

4. Bildung von Fonds

a) Ziele für die Bildung von Fonds

Die Idee, auf überbetrieblicher Ebene Fonds oder Kassen zu bilden, ist nicht neu. Die in den USA bestehenden Fonds [2]

1 Siehe hierzu näheres bei J. Hermann, Berufsschulung in Frankreich auf modernen Wegen, in: "Sozialer Fortschritt", Unabhängige Zeitschrift für Sozialpolitik, 12. Jg., Berlin und München 1963, S. 279 ff.

2 Die bedeutendsten zur Zeit bestehenden 7 amerikanischen Fonds hat Kennedy untersucht und über seine Untersuchungsergebnisse ausführlich berichtet. Siehe T. Kennedy, a.a.O. S. 13 ff. Siehe auch die Tabellen bei J.R. Bright, Lohnfindung ... a.a.O. S. 178 f. und S. 176 f. Diese Tabellen wurden von Kennedy aufgestellt. Siehe T. Kennedy, a.a.O. S. 298 f. und S. 216 f.

haben die verschiedensten Ziele zum Gegenstand. Die Gewerkschaften verfolgen mit der Bildung von Fonds das Ziel, die soziale und materielle Lage der Arbeitnehmer zu sichern und die durch den technischen Fortschritt auftretenden sozialen und wirtschaftlichen Nachteile der betroffenen Arbeitnehmer auszugleichen. Als mögliche Nachteile geben sie an [1]:

(1) Verlust des Arbeitsplatzes
(2) Verlust von Qualifikationen und damit verbundenen niedrigem Einkommen
(3) Verlust von akkumulierten Arbeits- und Unterstützungsrechten
(4) Herabsetzung der Mitgliederzahl der Gewerkschaften, wodurch die Möglichkeit geringer wird, die vom technischen Fortschritt betroffenen Arbeitnehmer ausreichend zu unterstützen und zu betreuen.

Im einzelnen handelt es sich um die folgenden Ziele der Gewerkschaften:

(1) Ziele, die sich auf den technischen Fortschritt selbst beziehen
    (a) technischen Fortschritt verhindern, abschwächen, stoppen oder begrenzen
    (b) technischen Fortschritt einleiten, beschleunigen oder ausweiten
(2) Ziele, die sich auf das wirtschaftliche Ergebnis des technischen Fortschritts beziehen
    (a) Teilung der durch den technischen Fortschritt eingesparten Kosten zwischen Betrieb und Belegschaft
    (b) Schutz vor möglichen Nachteilen des technischen Fortschritts
        (ba) Erreichung größerer Arbeitsplatzsicherheit
        (bb) Sicherung des Einkommens
        (bc) Sicherung von akkumulierten Arbeits- und Unterstützungsrechten
        (bd) Ausgleich des Verlustes akkumulierter Arbeits- und Unterstützungsrechte

Die von Kennedy befragten Unternehmer gaben zum Teil die

1 Siehe T. Kennedy, a.a.O. S. 188 ff.

gleichen Ziele an wie die Gewerkschaften. Da sie aber die Bildung von Fonds auch unter betriebspolitischen Gesichtspunkten betrachteten, hatten sie außerdem noch die folgenden Zielsetzungen [1]:

(1) Förderung der Mitarbeit von Arbeitnehmern bei der Inbetriebnahme neuer Aggregate
(2) Verbesserung der allgemeinen industriellen Beziehungen
(3) Verbesserung der public relations.

Zwischen diesen möglichen Zielen von Gewerkschaften und Unternehmern bestehen vielschichtige Beziehungen [2].
Die Verwirklichung des Zieles zum Beispiel, den technischen Fortschritt zu verhindern oder abzuschwächen, schließt das Ziel aus, ihn zu beschleunigen oder auszuweiten. Ebenso kommt das Ziel, die durch den technischen Fortschritt gesparten Kosten zwischen Betrieb und Arbeitnehmern aufzuteilen, in Konflikt mit dem Ziel, den Verlust von akkumulierten Arbeits- und Unterstützungsrechten auszugleichen.
Andererseits kann die Realisierung einer Zielsetzung auch eine positive Wirkung auf die Erreichung eines anderen Zieles haben, z.B. kann eine Beschleunigung des technischen Fortschritts zu größeren Erträgen führen, die zwischen dem Betrieb und den Arbeitnehmern geteilt werden können, und diese Maßnahme wird wieder die Mitarbeit der Belegschaft bei der Inbetriebnahme neuer Anlagen und die industriellen Beziehungen positiv beeinflussen.
Viele der oben angeführten Ziele haben nur unter ganz bestimmten Bedingungen positive Wirkungen, unter anderen wirtschaftlichen und sozialen Verhältnissen können sie wiederum negative Effekte auslösen [3]. Eine befriedigende Beantwortung der Frage, welches Ziel zu befürworten ist bzw. welches Ziel vorrangig zu verwirklichen ist, ist deshalb nur möglich, wenn die gesamtwirtschaftlichen, branchenspezifischen und betrieblichen Verhältnisse bekannt sind.

Es ist damit zu rechnen, daß in den USA die Fonds weiter aus-

1 Siehe T. Kennedy, a.a.O. S. 204 ff.
2 Ebenda S. 206 ff.
3 Ebenda S. 208

gebaut werden und folglich ihre Bedeutung in den kommenden Jahren noch zunehmen wird [1].

Das ist insofern interessant, als die Errichtung von Fonds in den USA mit erheblichen Nachteilen verbunden sein sollen [2]. Die direkte Zahlung der Unterstützungen an die Arbeitnehmer durch die Betriebe soll oft einfacher, billiger und bei weitem nicht so zeitraubend sein wie die Zahlung aus einem Fonds. Mehrere Persönlichkeiten der amerikanischen Industrie sind auch der Meinung, daß sie im Falle der Vornahme der Zahlungen auf direktem Wege wesentlich höhere Kredite für die Ausgleichszahlungen erhalten würden, als im Falle der indirekten Zahlung aus einem Fonds. Außerdem kann unter Umständen die Entscheidung schwierig sein, wann ein Arbeitnehmer als Folge des technischen Fortschritts einen Nachteil erlitten hat und insofern aus dem Fonds zu entschädigen ist oder ob der Nachteil die Folge einer anderen betrieblichen bzw. außerbetrieblichen Maßnahme ist (z.B. Stillegung eines Betriebes oder eines wesentlichen Betriebsteils), wobei der Fonds nicht in Anspruch genommen werden kann.

Es ist bezeichnend, daß alle von Kennedy untersuchten Fonds - mit Ausnahme des Armour Fonds - in Industriezweigen bestehen, in denen

(1) zwischen Gewerkschaften und Unternehmern abgeschlossene Verträge bestehen, die sich über einen ganzen Industriezweig erstrecken,
(2) mehrere finanziell schwache Betriebe bestehen,
(3) einzelne Arbeitnehmer dauernd oder während einer längeren Zeit in mehreren Betrieben zugleich beschäftigt sind [3].

Auch wenn für einige amerikanische Industriezweige, in denen Fonds bestehen, diese Charakteristika nicht zutreffen, lassen sich doch gewisse Gemeinsamkeiten feststellen, die die Bildung von Fonds als vorteilhaft erscheinen lassen [4].

In der BRD dürften insbesondere für finanziell schwache und

1 Siehe J.R. Bright, Lohnfindung ... a.a.O. S. 174
2 Siehe T. Kennedy, a.a.O. S. 348 ff.
3 Siehe ebenda S. 350 f.
4 Ebenda S. 351

kleinere Betriebe die Vorteile groß sein, die mit der Bildung von Fonds verbunden sind.
Normalerweise fallen die mit den sozialpolitischen Maßnahmen der Anpassung an den technischen Fortschritt verbundenen Kosten im Zeitpunkt der Vornahme der technischen Änderung und damit in einer Periode an. Dadurch können sie den Betrieb, der die technische Umstellung vorgenommen hat, schwer belasten. Um diesen Nachteil zu vermeiden, d.h. um die in einem Zeitpunkt entstehenden sozialen Kosten auf mehrere Rechnungsperioden zu verteilen und um die kostenmäßig stark schwankenden Belastungen der Perioden auszugleichen, bietet sich für die Betriebe die Möglichkeit, Fonds zu bilden.
Das könnte so vonstatten gehen, daß mehrere Betriebe eines Industriezweiges und/oder innerhalb eines begrenzten Gebietes (horizontaler Zusammenschluß) oder entlang dem Produktionsweg (vertikaler Zusammenschluß) periodische Zahlungen in eine überbetriebliche Kasse vornehmen und im Falle der Einführung technischer Neuerungen Zuwendungen aus der Kasse erhalten.
Gegen die Bildung von Fonds ließe sich anführen, daß die Vorteile der direkten Vornahme des Ausgleichs der finanziellen Nachteile der vom technischen Fortschritt betroffenen Arbeitnehmer durch die Betriebe wesentlich größer seien als die des Verfahrens der Einzahlung von Beiträgen in eine überbetriebliche Kasse und der daraus erfolgenden Leistungen im Falle der Einführung einer technischen Neuerung an den betreffenden Betrieb bzw. an die betroffenen Arbeitnehmer. Insbesondere - so ließe sich argumentieren - könnte im Falle technischer Änderungen eine unterschiedliche Inanspruchnahme der Kasse durch die einzelnen Mitglieder erfolgen. Wenn der Zweck der Kassenbildung der Ausgleich aller als Folge der Einführung eines technischen Fortschritts auftretenden materiellen und sozialen Nachteile wäre, so würden die Betriebe unter Umständen die freigesetzten Arbeitnehmer entlassen, da sie ja die Sicherheit hätten, daß den Arbeitnehmern Übergangsgelder zufließen würden. Dagegen kann aber der Einwand geltend gemacht werden, daß eine vollkommene Kompensation

aller wirtschaftlichen und sozialen Nachteile, die die Arbeitenden durch den technischen Fortschritt erleiden, grundsätzlich nicht möglich ist. Das ist - zumindest theoretisch - bei den rein finanziellen Einbußen möglich, nicht aber bei den sozialen Benachteiligungen wie z.B. Verlust des Arbeitsplatzes, der Aufstiegsmöglichkeiten oder Minderung des sozialen Ansehens, denn diese Faktoren sind keiner eindeutigen Bewertung zugänglich. Wenn aber kein vollkommener Verlustausgleich gewährleistet ist, besteht die Möglichkeit, daß einzelne Gruppen der freigesetzten Arbeitskräfte relativ höhere Zuwendungen erhalten, zum Beispiel daß die umgruppierten Arbeitnehmer besser gestellt werden als die entlassenen. Auch können einzelne Nachteile vorrangig kompensiert werden. Durch derartige Regelungen kann einem Betrieb die Möglichkeit genommen werden, die Kasse im Vergleich zu den anderen an dem Fonds beteiligten Betrieben stärker zu belasten.
Es soll hier aber nicht über die Schwierigkeit hinweggetäuscht werden, die mit der Findung eines geeigneten Maßstabes einerseits für die Bemessung der an die Kasse zu entrichtenden Beiträge und andererseits für die Gewährung der Leistungen verbunden ist. Die Berücksichtigung der arbeitsmarktlichen, branchenspezifischen, regionalen und betriebsindividuellen Verhältnisse ist bei der Festlegung eines für alle Beteiligten gerechten Maßstabes erforderlich.
Wenn auch ein Fonds dem Ziel der Sicherung des materiellen und sozialen Besitzstandes der vom technischen Fortschritt betroffenen Arbeitnehmer nicht vollkommen entsprechen kann, so ist er doch ein Instrument, das - wenn es ausreichend flexibel angelegt ist - insbesondere kleineren Betrieben die Möglichkeit bietet, im Falle der Einführung von technischen Neuerungen mitzuhelfen, die finanziellen und sozialen Nachteile der Arbeitnehmer wenigstens zum Teil auszugleichen.

b) Finanzierung der Fonds

Die Geldbeträge, die in die überbetrieblichen Kassen eingezahlt werden, können sich auf verschiedene betriebliche Meß-

zahlen beziehen, z.B. auf die Gesamtproduktion/Einheit, Gesamtkosten/Einheit, bezahlte Arbeitsstunden. Als Grundlage für die Finanzierung der amerikanischen Fonds dient im allgemeinen die Gesamtproduktion/Einheit [1]. Allerdings darf die Tatsache nicht übersehen werden, daß die Finanzierungsmethode von entscheidender Bedeutung für den Fluß der Geldmittel unter verschiedenen Bedingungen ist. Die gewählten Methoden können das Gesamt-Fondseinkommen, das Fondseinkommen je Arbeitnehmer, das Fondseinkommen je Arbeitsstunde und das Fondseinkommen als Vomhundertsatz des durchschnittlichen Arbeitsverdienstes wesentlich beeinflussen [2].

Die Finanzierung der in der Textilindustrie für den Bereich Westfalen bestehenden überbetrieblichen Kasse [3] richtet sich nach den bezahlten Arbeitnehmerstunden. Diese Finanzierungsform ist aber insofern problematisch, als lohnintensive Betriebe stärker belastet werden als solche, deren Produktionsablauf automatisch erfolgt, obwohl gerade diese Produktionsweise einen hohen Ausstoß ermöglicht. Betriebe können sich also in dem Maße von der Mitfinanzierung der sozialen Sicherheit befreien, wie ihr Grad der Mechanisierung und Automatisierung zunimmt. Andererseits kann die einseitige Betrachtung des Lohnes und Gehaltes als Bezugsgrundlage für die Finanzierung von überbetrieblichen Fonds zu einer ungerechten Belastung gerade der finanziell schwachen Betriebe führen. Die Kombination mehrerer betrieblicher Größen, z.B. von Gesamtproduktion/Einheit, Gesamtkosten/Einheit und bezahlte Arbeitsstunden dürfte als Bemessungsgrundlage der an die Fonds zu entrichtenden Beträge am zweckmäßigsten sein.

c) Leistungen der Fonds

Die Beträge, die an die vom technischen Fortschritt betroffenen Arbeitnehmer gezahlt werden, können unterschiedlicher Natur sein. Sie können sowohl den entlassenen als auch den umgruppierten Arbeitnehmern zugute kommen.

1 Siehe J.R. Bright, Lohnfindung ... a.a.O. S. 178 f.
2 Ebenda S. 175
3 Siehe näheres hierzu auf S. 218 f.

Das Ausmaß der Leistungen hängt von der vor der Kassenbildung vertraglich vereinbarten Zwecksetzung und von der Höhe der überbetrieblichen Fonds ab.
Da in den USA die Sozialgesetzgebung und damit die soziale Hilfeleistung des Staates bei weitem nicht so gut ausgebaut ist wie in der BRD, sind die Leistungen der in den USA bestehenden Fonds äußerst weitgehend [1]. Aus den gegenwärtig bestehenden amerikanischen Fonds werden die umgruppierten Arbeitnehmer mehr unterstützt als die entlassenen [2]. Ob diese Tendenz unter dem Gesichtspunkt der hohen Arbeitslosenquote in den USA zu befürworten ist, braucht hier nicht entschieden zu werden. Notwendig ist jedoch, daß in einem System der sozialen Sicherung zwischen den einzelnen betroffenen Arbeitnehmergruppen ein unter Berücksichtigung der erfolgten Nachteile einerseits und der vorhandenen Mittel andererseits zufriedenstellendes Gleichgewicht besteht.

Diese hier diskutierten Formen der überbetrieblichen Kooperation sind lediglich als Vorschläge des Verfassers zu werten. Sie mögen nicht für jeden Betrieb praktikabel sein, insbesondere nicht für Betriebe, die gewisse Größen überschritten haben. Für kleinere Betriebe dagegen können mit der Zusammenarbeit, z.B. auf vertikaler oder regionaler Ebene, bei der sozialen Anpassung an den technischen Fortschritt Vorteile verbunden sein, deren Ausmaß wesentlich von der Intensität der Kooperation abhängt. Von Bedeutung dürften in diesem Zusammenhang besonders die Errichtung von gemeinsamen Institutionen für die Aus- und Fortbildung sein sowie die Einrichtung von Kassen.

1 Siehe J.R. Bright, Lohnfindung ... a.a.O. S. 176 f.
2 Ebenda S. 175

Drittes Kapitel
Probleme des Einsatzes außerbetrieblicher Instrumente

I. Zielsetzungen der außerbetrieblichen Institutionen

Bei der Untersuchung der Problematik, die mit der sozialen Anpassung des Industriebetriebes an den technischen Fortschritt auf außerbetrieblicher Ebene verbunden ist, treten zwei Träger sozialpolitischer Maßnahmen in den Mittelpunkt der Betrachtung: die Tarifpartner und der Staat, der über die Arbeitsverwaltung (Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung) tätig werden kann.

Die Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften in der BRD sind aufgrund ihrer Tarifautonomie befugt, den Inhalt, den Abschluß und die Beendigung von Arbeitsverhältnissen sowie betriebliche und betriebsverfassungsrechtliche Fragen tarifvertraglich festzulegen (§ 1 Tarifvertragsgesetz (TVG)). Die Gewerkschaften sind bestrebt, die tarifvertraglichen Bestimmungen auch auf die vom Arbeitgeber zu ergreifenden Maßnahmen zum Zwecke der sozialen Anpassung an den technischen Fortschritt auszudehnen. Ihr Ziel ist ein möglichst großer Schutz der vom technischen Fortschritt betroffenen Arbeitnehmer, der durch tarifvertragliche Regelungen garantiert werden soll.
Bei diesen Sicherungsklauseln in den Tarifverträgen handelt es sich um Besitzstandsklauseln. Besitzstandsklauseln sind im Rahmen eines Tarifvertrages getroffene besondere Vereinbarungen betreffend die Sicherung der bestehenden Lohn- und Arbeitsbedingungen und der sozialen Stellung der Arbeitnehmer im Betrieb. Im einzelnen handelt es sich meist um die Sicherung des Arbeitsplatzes und des Einkommens, um die Sicherung der sozialen Stellung im Betrieb, um Umschulungsmöglichkeiten, um besonderen Kündigungsschutz und um die Garantie von Übergangshilfen bei Entlasungen [1].
Obwohl die Arbeitgeberverbände tarifliche Besitzstandsklau-

1 Siehe im einzelnen hierzu S. 212 ff.

seln mit dem Argument ablehnen, dadurch würden die Betriebe und die Wirtschaft starr und unbeweglich, haben diese Sicherungen als Folge der schnellen technischen Entwicklung in der BRD in den letzten Jahren eine besondere tarifpolitische Bedeutung erlangt. Weiter unten wird darauf näher eingegangen.

Trotz der zunehmenden Bedeutung der Besitzstandsklauseln in den Tarifverträgen dienen sie den Gewerkschaften lediglich als Instrument zur Durchsetzung eines weitergehenden Zieles, nämlich für den Abschluß von Rationalisierungsschutzverträgen [1]. Diese Verträge sind, ebenso wie die Besitzstandsklauseln, als Instrumente einer betriebsnahen Tarifpolitik zu betrachten.

Der zweite hier zur Diskussion stehende Träger sozialpolitischer Maßnahmen ist der Staat bzw. die Arbeitsverwaltung. Hier geht es um die Entlastung der Betriebe im Sinne des Prinzips der Subsidiarität. Dabei ist von der Überlegung auszugehen, daß "it is society's responsibility to see that alternative opportunities are available and that blameless individuals do not bear excessive costs", denn "society gains from the flexibility and responsiveness which are the sources of displacement" [2]. Aus diesem Grunde sind von der Arbeitsverwaltung bereits einige Maßnahmen zum Zwecke der Kompensation von sozialen Nachteilen infolge der Einführung technischer Neuerungen ergriffen worden. Sie stützen sich allerdings auf gesetzliche Regelungen. Einzelheiten sollen im folgenden behandelt werden. Dabei werden auch die sonstigen staatlichen Maßnahmen bzw. die suprastaatlicher Institutionen mit herangezogen.

II. Maßnahmen der Tarifpartner

1. Beratung bei der Vorbereitung der Maßnahmen

Der technische Fortschritt erweist sich im allgemeinen als

1 Siehe die Rationalisierungsschutzverträge in der Textilindustrie auf S. 216 f.

2 National Commission on Technology, Automation, and Economic Progress, a.a.O. S. 31

ein sich stetig vollziehender Prozeß. Gelegentlich handelt es sich aber um mutative Änderungen, so daß die gesamte Arbeitsorganisation geändert werden muß. In diesen Fällen treten oft Probleme sozialer und personeller Art auf, die nur unter großen Schwierigkeiten zu lösen sind. Aus diesem Grunde empfiehlt sich die Bildung eines von den Tarifpartnern paritätisch zu besetzenden Beratungsausschusses, der auf Wunsch der den technischen Fortschritt einführenden Betriebsleitung wirksam wird [1].

Seine Hauptaufgabe könnte in der Beratung der Betriebsleitung bei der Vorbereitung der Anpassung, insbesondere bei der Aufstellung des Sozialplanes liegen. Dieser Vorschlag wird mit der Tatsache begründet, daß sowohl die einzelnen Arbeitgeberverbände als auch die Gewerkschaften infolge ihrer übergeordneten Stellung einen besseren Überblick über die technische und soziale Entwicklung haben als der einzelne Unternehmer. Außerdem dürften sie aufgrund ihrer Vergleichsmöglichkeit und ihrer Erfahrung besser entscheiden können, welche der vielfältigen Maßnahmen im konkreten Fall zu ergreifen sind.

In welchem Maße ein solcher Beratungsausschuß seiner Aufgabe nachzukommen in der Lage ist, kann nur die Erfahrung zeigen. Es handelt sich lediglich um einen Versuch, im Betrieb zu einer umfassenden Planung beizutragen und damit in sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht nutzbringend tätig zu sein.

1 In Kanada besteht ein Beratungsdienst für Arbeitsmarktfragen (Manpower Consultative Service), der Gewerkschaften und Betriebsleitungen bei der Einführung technischer Neuerungen berät. Dieser Beratungsdienst ist aber nicht von den Tarifpartnern, sondern von der kanadischen Regierung geschaffen worden. Siehe hierzu J.P. Francis, Technischer Fortschritt und die Tätigkeit der Regierung in Kanada, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. I, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965, S. 70 ff.

2. Finanzielle Abhilfemaßnahmen

a) Verdienstgarantie

aa) Die allgemeine Garantie des Verdienstes

Die Sicherung des Verdienstes der infolge technischer Umstellungen verdienstmäßig herabgruppierten Arbeitnehmer aufgrund tarifvertraglicher Bestimmungen ist insbesondere in den USA stark verbreitet. Die in mehreren Tarifverträgen enthaltenen sog. arbeitserhaltenden Klauseln (make-work rules) [1] enthalten nicht nur Verdienstsicherungen, sondern garantieren zugleich die Arbeitsplätze. Die vom technischen Fortschritt betroffenen Arbeitnehmer des Eisenbahnwesens erhalten zum Beispiel eine Freisetzungszulage, mit deren Hilfe der frühere Verdienst weitgehend erreicht wird. Der Streit zwischen der Gewerkschaft der Lokomotivführer und Heizer und der Eisenbahngesellschaft Brotherhood of Locomotive Firemen and Engeneerment bezüglich der Weiterbeschäftigung von freigesetzten Heizern wurde vor einem Sonderausschuß des amerikanischen Kongresses durch einen Schiedsspruch folgendermaßen beigelegt: Allen Heizern mit mehr als 10 Dienstjahren muß Beschäftigungsgarantie auf Lebenszeit gewährt werden. 10 v.H. der von dieser Garantie nicht betroffenen Arbeitnehmer ist ein anderer Arbeitsplatz zuzuweisen. Heizer mit 2 bis 10 Dienstjahren müssen an ihrem derzeitigen Arbeitsplatz weiterbeschäftigt oder es muß der bisherige Lohn fortgezahlt werden. Arbeitnehmer, die eine geringere als zweijährige Dienstzeit aufweisen, können entlassen werden. Sie haben aber Anspruch auf ein angemessenes Entlassungsentgelt [2].

1 Siehe N.W. Chamberlain, a.a.O. S. 800

2 Siehe hierzu Beschäftigungsgarantie auf Lebenszeit für entbehrliche Heizer in den USA, in: "Mensch und Arbeit", Zeitschrift für schöpferische Betriebsführung, 16. Jg., München, 1. Juni 1964, S. 126.
Der Versuch, Arbeitsplätze künstlich zu erhalten, wird in den USA als 'featherbedding' bezeichnet. Featherbedding besteht nicht nur im Eisenbahnwesen, sondern auch in der Flugwirtschaft, im graphischen Gewerbe, im Bauwesen und in mehreren anderen Branchen. Siehe H. Gross, Die Automation als Problem der Tarifpolitik, Aus der Sicht des Betriebes in USA und Großbritannien, in: "Betriebswirtschaftliche Umschau", Die aktive betriebswirtschaftliche Zeitschrift, 35. Jg., Nr. 9, Berlin 1965, S. 272

Derartig weitgehende Garantien bestehen heute nur in den USA, deren Probleme des technischen Fortschritts wegen der unterschiedlichen wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse nicht ohne weiteres auf andere Länder, insbesondere nicht auf die BRD übertragen werden können.

In der BRD sind lediglich erste Ansätze einer allgemeinen Verdienstsicherung seitens der Arbeitnehmer vorhanden, die tarifvertraglich festgelegt worden sind [1].

Arbeiter der deutschen Bundesbahn, die infolge Arbeitsplatzmangel oder Umbesetzung von Arbeitsplätzen in ihrer bisherigen Beschäftigung nicht mehr verwendet werden können, sind in eine ihrer Lohngruppe entsprechende Beschäftigung überzuführen. Ist eine solche nicht vorhanden, so ist der betroffene Arbeitnehmer, sobald es die dienstlichen Verhältnisse zulassen, wieder in eine höherbewertete Tätigkeit überzuführen [2].

Eine 100 %ige Lohngarantie für die Dauer von drei Jahren besteht für die Arbeitnehmer der Firmen British American Tobacco (BAT) GmbH und Garbaty Berlin Cigarettenfabrik GmbH [3].

Das Volkswagenwerk AG, Wolfsburg, sichert ihren an niedere bewertete Arbeitsplätze umgruppierten Arbeitnehmern den bisherigen Lohn für die Dauer von drei Monaten, sofern die höherwertige Tätigkeit mindestens 6 Monate ausgeführt worden ist [4]. Diese Verdienstgarantie hat sich aber nach Meinung der Gewerkschaften als unzureichend erwiesen. Sie fordern deshalb bei Umgruppierungen an niedere bewertete Arbeitsplät-

1 Die meisten in der BRD bestehenden tarifvertraglichen Lohngarantien stellen auf die Minderung bzw. den Verlust der Leistungsfähigkeit und das Lebensalter in Verbindung mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit ab.

2 Siehe hierzu § 14 Abs. 4 Nr. 1 und 2 Lohntarifvertrag für die Arbeiter der Deutschen Bundesbahn

3 Siehe § 10, Ziffer 4a Manteltarifvertrag für die Mitarbeiter der BAT Cigarettenfabriken GmbH vom 11. 3. 1965 und § 10, Ziffer 4a Manteltarifvertrag für die Mitarbeiter der Garbaty Berlin Cigarettenfabrik GmbH vom 11. 3. 1965

4 Siehe die §§ 3 und 4 des Lohntarifvertrages vom 15. Okt. 1964 zwischen der Volkswagen AG, Wolfsburg, und der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, Bezirksleitung Hannover

ze eine Lohnfortzahlung während der Zeit von mindestens 6 Monaten [1].

Der Vorschlag der Gewerkschaft Nahrung-Genuß-Gaststätten verfolgt das Ziel, Herabgruppierungen möglichst ganz auszuschließen. Deshalb soll dem Arbeitnehmer wenigstens während der Laufzeit eines Tarifvertrages seine Lohngruppe gesichert werden. Danach sollen die infolge einer Herabgruppierung erfolgenden Verdienstminderungen durch Tariferhöhungen aufgefangen werden [2].

Von der Arbeitgeberseite wird dagegen die Verdienstgarantie mit dem Hinweis abgelehnt, sie enthalte einen Widerspruch in sich, denn die Tarifverträge bauten auf dem Wert der Arbeit und der tatsächlich vollbrachten Leistung auf. Dadurch würde das in den Betrieben bestehende Leistungsprinzip angetastet. Außerdem ginge der Forderung nach Verdienstsicherung rechtlich die Lösung des bestehenden Arbeitsvertrages in Form einer Änderungskündigung voraus. Schließlich wird darauf hingewiesen, daß der technische Fortschritt aus Gründen der Kosteneinsparung eingeführt würde, die nicht an anderer Stelle durch Erhöhungen ganz oder zum Teil kompensiert werden dürfte, wenn der geplante Effekt nicht ausbleiben solle. Gerade die wirtschaftlich schwachen Betriebe seien in den letzten Jahren aus Gründen der Konkurrenzfähigkeit zur Einführung technischer Neuerungen gezwungen gewesen. Finanzielle Auflagen in Form von Zuwendungen an Arbeitnehmer würden diese Betriebe besonders treffen und damit auch die Sicherheit der übrigen Arbeitsplätze in Frage stellen [3].

ab) Ausschluß von Verdienstminderungen bei älteren Arbeitnehmern

In der BRD ist die Sicherung des Verdienstes älterer Arbeit-

1 Siehe G. Friedrichs, Sozialökonomische Wirkungen ... a.a.O. S. 22
2 Siehe Gewerkschaft Nahrung-Genuß-Gaststätten, a.a.O. S. 16
3 Siehe Arbeitgeberkreis Gesamttextil, Argumente gegen einen Rationalisierungsvertrag, 21. Nov. 1963 (Internes Manuskript), S. 5 f. und S. 8 f.

nehmer in mehreren Tarifverträgen verankert [1]. Allerdings beziehen sie sich weniger auf durch den technischen Fortschritt notwendig gewordene Umgruppierungen und damit verbundene Lohnminderungen, sondern sie haben in den meisten Fällen eine Verminderung der Leistungsfähigkeit von älteren Arbeitnehmern als Voraussetzung, die zudem noch über eine bestimmte Betriebszugehörigkeit verfügen müssen.

In einigen Tarifverträgen sind aber bereits Vorschriften zu finden, die auf die Einwirkungen technischer Veränderungen zurückzuführen sind. Diese sind im Gegensatz zu den als allgemeine Lohnsicherung beschriebenen, bereits tarifvertraglich verankerten bzw. geforderten oder vorgeschlagenen Klauseln langfristiger Natur, denn sie enthalten Lohngarantien bis zur Pensionierung der betroffenen Arbeitnehmer.

In der Margarine- und Kunstspeisefett-Industrie erfolgt eine Zurückversetzung in niedere Lohngruppen grundsätzlich dann nicht, wenn nach 15jähriger Betriebszugehörigkeit der Arbeitnehmer mehr als 3 Jahre nach der höheren Lohngruppe entlohnt worden ist [2].

Nach § 11, V des Manteltarifvertrages für die gewerblichen Arbeitnehmer der chemischen Industrie besteht eine Lohnsicherung für Arbeitnehmer mit 10jähriger ununterbrochener Betriebszugehörigkeit und einem Alter von 55 Jahren [3].

Den gewerblichen Arbeitnehmern der Ölmühlenindustrie wird nach 25jähriger Betriebszugehörigkeit und Vollendung des 55. Lebensjahres der Stundenlohn auch dann garantiert, wenn sie

1 Siehe hierzu G. Friedrichs (Hrsg.), Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA ... a.a.O. S. 352 ff. Hier befinden sich Auszüge aus mehreren Tarifverträgen betreffend die Verdienstsicherung von Arbeitnehmern. Siehe auch K.M. Bolte und R. Tartler (Hrsg.), Die Altersfrage, Soziale Aufgabe der Gegenwart, Bad Homburg, Berlin, Bonn, Zürich 1958, S. 200 ff.

2 Siehe die Änderungsvereinbarung zum Manteltarifvertrag für gewerbliche Arbeitnehmer in der Margarine- und Kunstspeisefett-Industrie vom 15. 3. 1961, in der ab 1. 1. 1964 gültigen Fassung

3 Siehe § 11, V Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der chemischen Industrie in der Bundesrepublik Deutschland vom 1. 10. 1965

an einen niederer bewerteten Arbeitsplatz umgruppiert werden [1].

In der Erdöl- und Benzinindustrie besteht eine Verdienstsicherung vom 55. Lebensjahr ab [2].

In den Werken Uerdingen und Neuss der Firma Unifranck Lebensmittelwerke GmbH (Kaffee und Nährmittel) wird den wenigstens 50jährigen gewerblichen Arbeitnehmern mit mindestens 10 Betriebszugehörigkeitsjahren der Lohn unter anderem auch bei Lohnabgruppierungen infolge technischer Änderungen garantiert [3].

Für die Arbeitnehmer der Textilindustrie in den Tarifbezirken Nordrhein, Nordbayern, Baden-Württemberg, Schleswig-Holstein/Hamburg, Niedersachsen (ohne Reg.-Bez. Osnabrück) und Bremen wurden besondere Rationalisierungsschutzverträge abgeschlossen. Im Bereich Nordrhein [4] erhalten auf einen geringer entlohnten Arbeitsplatz umgruppierte Arbeitnehmer, die ihr 55. (männliche) bzw. 50. Lebensjahr (weibliche) vollendet haben, für die Dauer von 3 Monaten ohne Rücksicht auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit ihren bisherigen Durchschnittslohn fortgezahlt. Nach Vollendung des 60. (männliche) bzw. 55. Lebensjahres (weibliche) erhöht sich die Dauer der Lohnfortzahlung auf 6 Monate. Arbeitnehmer der nordbayerischen Textilindustrie, die das 50. Lebensjahr vollendet haben und mindestens 10 Jahre im Betrieb oder ohne Rücksicht auf das Lebensalter 30 Jahre im Betrieb tätig waren, erhal-

1 Siehe § 6 Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der Ölmühlen-Industrie, gültig ab 1. 1. 1962

2 Siehe Ziffer 9 Lohntarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der Deutschen Shell Aktiengesellschaft, Bundesrepublik Deutschland, vom 4. Februar 1963, gültig ab 1. Januar 1963 und Ziffer 3 Lohntarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der BP Benzin und Petroleum Aktiengesellschaft, Bundesrepublik Deutschland, vom 2. Februar 1962, gültig ab 1. Januar 1962

3 Siehe Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der Werke Uerdingen und Neuss der Firma Unifranck Lebensmittelwerke GmbH vom 7. 4. 1966

4 Siehe Ziffer II. 4. des Tarifvertrages über Rationalisierungsfolgen zwischen der Arbeitsgemeinschaft der Arbeitgeberverbände der Textilindustrie im Bereich Nordrhein und der Gewerkschaft Textil-Bekleidung, Bezirk Nordrhein vom 4. Juni 1965

ten bei Umgruppierungen an niederer bewertete Arbeitsplätze für die Dauer von 13 Wochen den Durchschnittsverdienst der letzten 3 Monate. Für jede weitere 5 Jahre Betriebszugehörigkeit verlängert sich die Dauer der Ausgleichszahlung um je eine Woche [1]. In den anderen oben erwähnten Tarifverträgen bestehen folgende Regelungen [2]: Bei einer Betriebszugehörigkeit von 10 Jahren besteht eine Verdienstsicherung von 17 Wochen (für männliche Arbeitnehmer ab 55. Lebensjahr, für weibliche Arbeitnehmer ab 50. Lebensjahr) bzw. von 24 Wochen (für männliche Arbeitnehmer ab 60. Lebensjahr, für weibliche Arbeitnehmer ab 55. Lebensjahr). Bei 15jähriger Betriebszugehörigkeit erhöht sich die Dauer der Lohnfortzahlung entsprechend auf 19 bzw. 26 Wochen.

Weitergehende Regelungen bestehen auch in der Tabakindustrie. Die 50 Jahre alten gewerblichen Arbeitnehmer in der Zigarettenindustrie der BRD mit einer Betriebszugehörigkeit von 10 Jahren, die durch Änderungskündigung aus betriebsbedingten Gründen in eine niedrigere Lohnstufe eingestuft werden, erhalten ein Übergangsgeld in Höhe von 5 Monatseinkommen [3]. Die Werkmeister der Zigarrenindustrie im Bundesgebiet dürfen bereits mit Vollendung des 45. Lebensjahres nicht in eine niedrigere Gehaltsgruppe zurückgestuft werden [4]. In dem Manteltarifvertrag der Firma Garbaty Berlin Cigarettenfabrik GmbH sowie in dem der Firma BAT Cigarettenfabrik GmbH beste-

1 Siehe § 2 Abs. 4 des Rationalisierungsschutzvertrages für die gewerblichen Arbeitnehmer der nordbayerischen Textilindustrie vom 1. Juni 1965

2 Siehe Ziff. 4 der Vereinbarung zum Schutze älterer Arbeitnehmer bei Rationalisierungsmaßnahmen zwischen dem Verband der Baden-Württembergischen Textilindustrie e.V., Ebingen, und der Gewerkschaft Textil-Bekleidung, Bezirk Baden-Württemberg, v. 27. Mai 1965; Rationalisierungsschutzvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der Textilindustrie in den Ländern Niedersachsen (ohne Reg.-Bez. Osnabrück) und Bremen v. 3. Juni 1965; Rationalisierungsschutzvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der Textilindustrie im Bereich Schleswig-Holstein/Hamburg v. 25. Mai 1965

3 Siehe § 10, Ziffer 4 a Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der Cigarettenindustrie im Bundesgebiet einschließlich West-Berlin v. 26. 11. 1964

4 Siehe § 2 Mantel- und Gehaltstarifvertrag für Werkmeister in der Zigarrenindustrie im Bundesgebiet v. 19. 1. 1965

hen Lohnsicherungen für ältere Arbeitnehmer mit mindestens 10jähriger Betriebszugehörigkeit vom 50. Lebensjahr (weibliche) bzw. 55. Lebensjahr (männliche) ab [1].

b) Ausgleich von Verlusten in der Rentenversicherung

Um die infolge von Lohnminderungen entstehenden Pentenverluste in der Sozialversicherung auszugleichen [2], ist in der Textilindustrie für den Bereich Westfalen im Februar 1964 eine von den Tarifpartnern paritätisch besetzte Kasse errichtet worden. Aufgabe dieser Kasse ist es, Zahlungen in Form von zusätzlichen Versicherungsbeiträgen für Arbeitnehmer zu leisten, die nach ihrem 50. Lebensjahr aus Rationalisierungsgründen umgruppiert oder entlassen werden und dadurch Lohnminderungen und Nachteile in der Rentenversicherung erleiden.
Für die Zahlung von Versicherungsbeiträgen an entlassene Arbeitnehmer ist allerdings Voraussetzung, daß nach der Entlassung eine mit der Lohnminderung verbundene andersartige Tätigkeit in einem anderen Textilbetrieb ausgeübt wird.
Die Mittel (für das erste Jahr 2 Pfennig je Arbeitnehmer und bezahlte Stunde) werden vom Verband Textilindustrie Westfalen aufgebracht [3].
Weitere Einzelheiten sollen nach diesem Vertrag von den Tarifpartnern gesondert vereinbart werden. Das ist durch die am 28. Mai 1965 beschlossene Satzung geschehen, in der der Verein 'Textile Kasse zur Rentenhöherversicherung' gebildet worden ist.
Nach § 2, II der Satzung hat der Verein die Aufgabe - ohne einen Rechtsanspruch zu gewähren - "Beiträge zwecks Minderung von Altersrentenverlusten zur Höherversicherung zur Ver-

1 Siehe § 10, Ziffer 4a Manteltarifvertrag für die Mitarbeiter der Garbaty Berlin Cigarettenfabrik GmbH vom 11. 3. 1965 und § 10, Ziffer 4a Manteltarifvertrag für die Mitarbeiter der BAT Cigarettenfabriken GmbH vom 11. 3. 1965
2 Siehe auch die Ausführungen auf S. 170 ff.
3 Siehe Westfälischer Rationalisierungsvertrag zwischen dem Verband der Textilindustrie Westfalen, Münster, und der Gewerkschaft Textil-Bekleidung, Düsseldorf, vom 13. Februar 1964

fügung zu stellen".
Da die Rentenanteile aus der Höherversicherung nicht dynamisch sind, d.h. da sie nicht den Lebenshaltungskosten angepaßt werden, werden Altersrentenverluste nicht vollkommen vermieden werden können. Trotz dieses Mangels ist der für die westfälische Textilindustrie geltende Rationalisierungsvertrag auch wohl der beste, denn den Tarifpartnern geht es nicht um die Verbesserung der augenblicklichen Situation der vom technischen Fortschritt betroffenen Arbeitnehmer, sondern sie verfolgen mit dem Ausgleich von Rentenminderungen das Ziel, zukünftige Nachteile dieser Arbeitnehmer möglichst zu vermeiden. Aus diesem Grunde erfolgt der Ausgleich auch nicht in Form von Abfindungen, sondern in Form von regelmäßigen Beitragszahlungen aus der Kasse. Dem liegt wohl die Überzeugung zugrunde, daß dem Arbeitnehmer durch die Zahlung einer einmaligen Abfindung nicht gedient ist, denn diese ist schnell aufgebraucht, ohne daß eine dauerhafte Verbesserung der Situation erreicht wird.

c) Zuwendungen an entlassene Arbeitnehmer

ca) Übergangshilfen

Übergangshilfen werden von gewerkschaftlicher Seite für die Arbeitnehmer aller Industriezweige gefordert. Begründet werden diese Forderungen mit der Ansicht, der Arbeitnehmer könne für seinen Arbeitsplatz ähnlich wie der Arbeitgeber für sein Eigentum Schutzrechte geltend machen. Diese Rechte würden je nach Dauer der Betriebszugehörigkeit unterschiedlich weit gehen [1]. Die IG Metall fordert zum Beispiel Übergangshilfen für entlassene Arbeitnehmer in Höhe von mindestens 6 Monatseinkommen [2].
Diskutiert wird in diesem Zusammenhang die Bildung von nach amerikanischem Vorbild durch Arbeitgeberbeiträge gespeisten Fonds, mit deren Hilfe die sozialen Nachteile der entlasse-

1 Siehe Gewerkschaft Nahrung-Genuß-Gaststätten, a.a.O. S. 25
2 Siehe G. Friedrichs, Automation in Wirtschaft und Gesellschaft ... a.a.O. S. 14

nen Arbeitnehmer ausgeglichen werden sollen [1].

In der Textilindustrie der Tarifbezirke Nordbayern und Nordrhein wurden Übergangshilfen tarifvertraglich geregelt [2].

Nach § 10 des Manteltarifvertrages für die gewerblichen Arbeitnehmer der Cigarettenindustrie vom 26. November 1964 hat der Arbeitgeber bei einer ordentlichen Kündigung aus Rationalisierungsgründen - sofern nicht ein Fall des § 15 KSchG vorliegt - eine Übergangszahlung in folgender Höhe zu leisten:

Betriebszugehörigkeit (im Zeitpunkt der Kündigung vollbracht)	Übergangszahlung
5 Jahre	3 Monatseinkommen
8 "	4 "
10 "	5 "
12 "	6 "
25 "	12 "

Arbeitsgerichtliche Abfindungen nach § 7 KSchG werden dabei auf die Übergangszahlung angerechnet.

Für die Angestellten der Firma H.F. & Ph.F. Reemtsma bestehen folgende Regelungen [3]:

1 Die in den amerikanischen Tarifverträgen vorgesehenen Übergangshilfen richten sich meist auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit.
Die Gewerkschaft Newspaper Guild handelte z.B. Modellklauseln aus, und zwar eine Überbrückungsbeihilfe bei Entlassung in Höhe von 3 Wochenlöhnen für jedes Jahr der Betriebszugehörigkeit. Die höchsten Übergangshilfen wurden 1962 mit den Trans World Airlines ausgehandelt. Sie zahlen Entlassungsgelder von 10 000 bis 39 400 $. Siehe hierzu näheres bei H. Waschke, a.a.O. S. 33 ff.

2 Siehe hierzu Tab. 1, S. 221. Zusammengestellt nach: § 2 Abs. 3 des Rationalisierungsschutzvertrages für die gewerblichen Arbeitnehmer der nordbayerischen Textilindustrie vom 1. Juni 1965 und Ziffer II. 6. des Tarifvertrages über Rationalisierungsfolgen zwischen der Arbeitsgemeinschaft der Arbeitgeberverbände der Textilindustrie im Bereich Nordrhein und der Gewerkschaft Textil-Bekleidung, Bezirk Nordrhein vom 4. Juni 1965

3 Siehe § 11, Ziffer 4 Manteltarifvertrag für die Angestellten der Firma H.F. & Ph.F. Reemtsma vom 13. 5. 1965

Tab. 1 Übergangshilfe bei Entlassungen von Arbeitnehmern in der Textilindustrie (Tarifbezirke Nordbayern und Nordrhein)

Tarifbezirk	Betriebszugehörigkeit zum Zeitpunkt der Entlassung (vollendete Jahre)	Wochenlöhne beim Lebensalter von ...					
		50-52	53-55	56-58	59-61	über 61 Jahre	
Nordbayern	10	5	8	11	14	17	
	15	8	11	14	17	20	
	20	11	14	17	20	23	
	25	14	17	20	23	26	
	30	17	20	23	26	26	
	35	20	23	26	26	26	
	40	-	26	26	26	26	
Nordrhein		55	56	57	58	59	60-64 Jahre
	10	2	4	6	8	10	12
	15	4	6	8	10	12	
	20	6	8	10	12		
	25	8	10	12			
	30	10	12				
	35	12					

Lebensalter (im Zeitpunkt der Kündigung vollendet)	Betriebszugehörigkeit	Übergangszahlung
40 Lebensjahre	10 Jahre	2 Monatsgehälter
45 "	10 "	4 "
50 "	15 "	6 "
55 "	15 "	8 "
60 "	15 "	12 "

Diese Übergangshilfen werden über die Kündigungsfrist hinaus bei ordentlichen Kündigungen aus Rationalisierungsgründen gezahlt.

Die von den Arbeitgeberverbänden gegen die tarifvertragliche Regelung von Übergangshilfen vorgebrachten Argumente sind im wesentlichen die gleichen wie die gegen die Lohngarantie angeführten [1].

Durch die Forderung der Gewerkschaften nach einer tarifvertraglichen Regelung der Übergangshilfen und darüber hinaus aller Maßnahmen zum Zwecke der Sicherung des sozialen Besitzstandes der vom technischen Fortschritt in Mitleidenschaft gezogenen Arbeitnehmer wird die Frage aufgeworfen, wo die Grenze zwischen der autonom- und heteronom-betrieblichen Sozialpolitik zu ziehen ist oder anders gewendet, ob eine außerbetriebliche Regelung der sozialpolitischen Anpassungsmaßnahmen zum Zwecke des Ausgleichs der durch die Einführung des technischen Fortschritts erfolgten negativen Auswirkungen für angebrachter erscheint als die auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene.
Die Festlegung der Anpassungsmaßnahmen auf Betriebsebene, z.B. im Rahmen von Betriebsvereinbarungen, hat den Vorteil, daß keine Nivellierung im sozialen Bereich eintritt. Infolge des sozialen Wettbewerbs der Betriebe untereinander wird der soziale Fortschritt begünstigt. Einige, insbesondere größere Betriebe treten heute als Schrittmacher auf; sie zwingen die mittleren und kleineren Betriebe nachzuziehen.
Durch eine außerbetriebliche Regelung der sozialpolitischen

1 Siehe S. 214

Maßnahmen zum Zwecke der Anpassung an den technischen Fortschritt, die mit der technischen Entwicklung einen stetig wachsenden Anteil am gesamten Sozialaufwand der Betriebe ausmachen werden und zu deren Gunsten sich der Wirkungsbereich der betrieblichen Sozialpolitik verschieben wird, würde die autonom-betriebliche Sozialpolitik weitgehend verschwinden. Viele Sozialleistungen müssen entsprechend den betrieblichen Gegebenheiten betriebsindividuell geregelt werden. Hier gilt es, den Betrieben ein möglichst großes Maß an Bewegungsfreiheit zuzugestehen; nur dadurch kann der soziale Wettbewerb gewährleistet werden. Gerade schwächere Betriebe, deren Ertragslage die Befolgung der tarifvertraglichen Bestimmungen nicht gestattet, müßten auf die Realisierung des technischen Fortschritts verzichten, der dadurch aufgehalten würde.
Schließlich ist anzunehmen, daß die Leitungen der heute sozial fortschrittlichen Betriebe mit der Verbesserung ihrer Leistungen bei einer außerbetrieblichen Regelung äußerst zurückhaltend sein würden. Allerdings dürfen die Unterschiede zwischen den einzelnen Betrieben nicht zu groß werden. Eine gewisse Sicherheit muß jeder Betrieb seinen Arbeitnehmern garantieren. Es ist Aufgabe der Arbeitnehmerverbände, hier durch tarifvertragliche Vereinbarungen ausgleichend zu wirken [1].

cb) Zahlung von zusätzlichen Arbeitslosengeldern

Die Ergänzung der staatlichen Arbeitslosenunterstützung durch Zahlung von Beiträgen seitens der Betriebe (Supplemental Unemployment Benefits, SUB) ist in den USA in mehreren Industriezweigen üblich. So bestehen z.B. in der Automobil-, Gummi-, Stahl-, Aluminium- und Glasindustrie besondere Versicherungsprogramme, aus denen die Arbeitslosengelder der infolge technischer Veränderungen arbeitslos gewordener Arbeitnehmer ergänzt werden [2]. Aufgrund der von der UAW getroffenen Vereinbarungen wird die staatliche Arbeitslosenunterstützung in

1 Siehe hierzu auch K. Hax, Die betrieblichen ... a.a.O. S. 46 ff.
2 Siehe S. Barkin, a.a.O. S. 233

dem Maße ergänzt, daß der Arbeitslose 62 v.H. seines letzten Bruttowochenlohnes erhält. Dazu kommen noch 1,50 $ pro Person bis zu 4 Familienangehörige. Im Durchschnitt erhalten arbeitslose Arbeitnehmer etwa 80 $ pro Woche oder 65 v.H. ihres Bruttolohnes bzw. 75 v.H. ihres Nettolohnes nach Abzug der Steuern und Sozialversicherungsbeiträge [1]. Der höchste zusätzliche Arbeitslosenbeitrag beträgt zur Zeit 50 $ pro Woche für einen alleinstehenden Arbeitnehmer und 56 $ pro Woche für einen Arbeitnehmer mit 3 Familienangehörigen [2].
Eine Variation des Prinzips der Supplemental Unemployment Benefits ist im Jahre 1961 bei der amerikanischen Firma Armour eingeführt worden. Es handelt sich um die Entwicklung eines Programms, in dem die Zahlung von Ausgleichsbeihilfen an Arbeitnehmer geregelt ist, die als Folge technischer Änderungen ihren Arbeitsplatz verloren haben (Technological Adjustment Pay). Bis zu 60 Jahre alte Arbeitnehmer mit einer Betriebszugehörigkeit von mindestens 5 Jahren erhalten danach 65 $ pro Woche (abzüglich Arbeitslosenunterstützung und sonstige Einkommen), bis ihnen in dem Betrieb eine andere Tätigkeit zugewiesen wird, höchstens jedoch für die Dauer von 26 Wochen für Arbeitnehmer mit 5 bis 25 Betriebszugehörigkeitsjahren bzw. bis zu 39 Wochen für Arbeitnehmer mit einer Betriebszugehörigkeit über 25 Jahre [3].
Diese Zahlen machen deutlich, daß die staatliche Arbeitslosenversicherung in den USA äußerst schlecht ausgebaut ist. Sie beträgt im Durchschnitt weniger als ein Drittel des früheren Nettoverdienstes des Arbeitnehmers. Im Juni 1961 belief sie sich im Durchschnitt auf 32,92 $ pro Woche und wurde für die Zeit von maximal 39 Wochen gezahlt [4].

1 Siehe N. Weinberg, Automation und Tarifpolitik in den Vereinigten Staaten, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. II, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965, S. 978. Siehe auch die Beispiele bei F. Pollock, a.a.O. S. 320 f.
2 Siehe N. Weinberg, a.a.O. S. 978
3 Siehe T. Kennedy, a.a.O. S. 244
4 Zur Zeit betragen die Leistungen der staatlichen Arbeitslosenversicherung in der BRD zwischen 62,5 v.H. und 80 v.H. des vorher erzielten Nettoverdienstes. Siehe §§ 89, 90 AVAVG (7. Änderungsgesetz).

In der BRD ist eine Ergänzung der staatlichen Arbeitslosenunterstützung durch die Betriebe zur Zeit nicht akut. Überhaupt dürfte diese Maßnahme überflüssig sein, wenn man bedenkt, daß es sinnvoller ist, die Leistungen der staatlichen Arbeitslosenversicherung selbst durch höhere Beiträge zu erhöhen.

3. Kündigung des Arbeitsverhältnisses

a) Verlängerung der Kündigungsfristen

Es wurde bereits ausgeführt, daß die Information der Arbeitnehmer über ihre Entlassung so früh wie möglich erfolgen sollte. Die Einhaltung der in der Industrie üblichen Kündigungsfrist von 14 Tagen erweist sich in vielen Fällen als unzulänglich. Das gilt um so mehr unter dem Gesichtspunkt des technischen Fortschritts, der Umschichtungen größeren Ausmaßes zwischen den einzelnen Branchen bewirken kann. Der Kohlebergbau ist hierfür - wenn auch unter anderen Vorzeichen - ein gravierendes Beispiel [1].

Die vom Verfasser befragten Betriebsleiter vertraten die Ansicht, daß eine Verlängerung der Frist für die Kündigung des Arbeitsverhältnisses sowohl vom Standpunkt des Arbeitgebers als auch von dem des Arbeitnehmers durchaus zu vertreten sei. In einer Mehrzahl von Betrieben würden die notwendig gewordenen Kündigungen ohnehin zum früheren Zeitpunkt ausgesprochen.
Zu prüfen ist, ob mit einer Ausdehnung der Kündigungsfrist auf 6 Wochen zum Ende eines Kalendervierteljahres, wie sie zur Zeit für Angestellte gültig ist [2], Vorteile verbunden

1 Siehe zu den Freisetzungen von Bergarbeitern und deren Wiederbeschäftigung in anderen Industriezweigen Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl - Hohe Behörde (Hrsg.), I. Die industrielle Umstellung in Europa, Bd. I: Die Politik der Mitgliedstaaten auf dem Gebiet der Umstellung und der regionalen Entwicklung, Luxemburg 1961; Bd. II: Mittel und Wege der industriellen Umstellung, Luxemburg 1961; Bd. III: Die Finanzierung der Investitionen und die sozialen Aspekte der Umstellung, Luxemburg 1963; Bd. IV: Die Durchführung von Umstellungsmaßnahmen an Ort und Stelle, Luxemburg 1963

2 Siehe § 66 HGB

sind. Während dieser Zeit wird es dem gekündigten Arbeitnehmer möglich sein, eine andere, adäquate Beschäftigung zu finden. Andererseits wird auch der Arbeitgeber in diesem Zeitraum für den infolge der Kündigung seitens des Arbeitnehmers neu zu besetzenden Arbeitsplatz eine geeignete Kraft finden können.

Darüber hinaus können die Kündigungsfristen nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit gestaffelt werden [1]. In mehreren Tarifverträgen wurde die Dauer der Betriebszugehörigkeit bei der Festsetzung der Kündigungsfristen bereits berücksichtigt. In einigen Industriezweigen wird die Kündigungsfrist bis zu 4 Wochen gestaffelt [2]. In anderen Fällen beträgt sie bis zu 12 Wochen [3].

1 Siehe § 2 des Gesetzes über die Fristen für die Kündigung von Angestellten.
In England besteht aufgrund des Contracts of Employment Act vom 6. Juli 1964 für Arbeitnehmer mit einer Betriebszugehörigkeit von 2 Jahren eine Kündigungsfrist von 2 Wochen seitens des Arbeitgebers, obgleich der kündigende Arbeitnehmer diese Frist nicht einzuhalten braucht. Nach 5 Jahren ununterbrochener Tätigkeit im Betrieb beträgt die Kündigungsfrist 4 Wochen. Um die zu entlassenden Arbeitnehmer zu schützen, dringt das englische Arbeitsministerium auf die Festlegung einer Mindestkündigungsfrist von einem Monat. Siehe US Department of Labor, Manpower Policy and Programs in Five Western European Countries: France, Great Britain, the Netherlands, Sweden, and West Germany, in: "Manpower Research", Bulletin Nr. 11, Washington, Juli 1966, S. 34

2 Siehe § 15 Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der chemischen Industrie in der Bundesrepublik Deutschland v. 1. 10. 1965; § 8 Manteltarifvertrag zwischen dem Verein der Bayerischen Metallindustrie und der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, Bezirksleitung München, v. 1. 9. 1959; § 16 Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der Metallindustrie in Hamburg und Umgebung v. 18. 1. 1965; § 10 Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der Cigarettenindustrie v. 26. 11. 1964; Ziffer 10 Bundesmanteltarifvertrag für die Sägeindustrie und verwandte Betriebe v. 7. 6. 1966; Ziffer 8 Manteltarifvertrag für die Knopfindustrie v. 20. 1. 1964; Ziffer 8 Manteltarifvertrag für die Holzindustrie und das holzverarbeitende Handwerk im nordwestdeutschen Raum der Bundesrepublik v. 1. 10. 1965

3 Siehe z.B. § 23 Manteltarifvertrag für die Arbeiter in der Eisen-, Metall- und Elektroindustrie des Landes Hessen v. 12. 8. 1959, in der Fassung v. 17. April 1962; § 2 Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der Mühlenbetriebe in Hessen, gültig ab 1. Juli 1964; § 2 Manteltarif-

(Fortsetzung der Fußnote siehe S. 228)

Tab. 2 Kündigungsfristen in der Textilindustrie

Tarifbezirk	Betriebszugehörigkeit zum Zeitpunkt der Entlassung (vollendete Jahre)	Kündigungsfrist	Kündigungsfristen beim Lebensalter von			
			Frauen ab 50	ab 55 J.	Männer ab 55	ab 60 J.
Baden-Württemberg) Schleswig-Holstein/Hamburg) Niedersachsen/Bremen)	10	Wochen	17	24	17	24
	15	Wochen	19	26	19	26
Nordrhein	-	Monate	3	6	3	6
Südbayern			unabhängig vom Lebensalter			
	10	Monate	1			
	15	Monate	2			
	20	Monate	4			
	25	Monate	6			
			ab 63. Lebensjahr und 25-jähriger ununterbrochener Betriebszugehörigkeit keine fristgemäße Kündigung			

In den Rationalisierungsschutzverträgen für die gewerblichen Arbeitnehmer der Textilindustrie in den Tarifbezirken Baden-Württemberg, Schleswig-Holstein/Hamburg, Niedersachsen und Nordrhein wurde für die Abstufung der Kündigungsfristen neben der Dauer der Betriebszugehörigkeit auch das Lebensalter herangezogen [1]. In diesen Verträgen ging es in erster Linie um die Sicherung älterer Arbeitnehmer gegen Nachteile infolge der Einführung technischer Neuerungen. Durch diese Abmachungen sind die älteren Arbeiter betreffend die Kündigung des Arbeitsverhältnisses mit den Angestellten weitgehend gleichgestellt worden.

b) Teilweise oder vollständige Unkündbarkeit

In der BRD gibt es nur wenige Beispiele für einen teilweisen oder vollständigen Kündigungsschutz. Abgesehen von dem Status des Beamten, Angestellten und Arbeiters des öffentlichen Dienstes und verwandter Einrichtungen, wie der Lufthansa und der Bundesbahn, gibt es weitergehende tarifvertragliche Regelungen speziell für Arbeiter zum Beispiel im saarländischen Bergbau, bei der Preußischen Elektrizitäts-Aktiengesellschaft, Hannover, für die gewerblichen Arbeitnehmer, die

vertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der Ölmühlenindustrie gültig ab 1. 1. 1962; § 13 Manteltarifvertrag für die Arbeiter des Volkswagenwerkes AG, Wolfsburg

1 Siehe Tab. 2, S. 227. Zusammengestellt nach folgenden Bestimmungen: Ziffer 4 der Vereinbarung zwischen dem Verband der Baden-Württembergischen Textilindustrie e.V., Stuttgart, der Fachvereinigung Wirkerei Ebingen e.V., Ebingen, und der Gewerkschaft Textil-Bekleidung, Bezirk Baden-Württemberg, v. 28. 5. 1965; Ziffer II. 5. Tarifvertrag über Rationalisierungsfolgen zwischen der Arbeitsgemeinschaft der Arbeitgeberverbände der Textilindustrie im Bereich Nordrhein und der Gewerkschaft Textil-Bekleidung, Bezirk Nordrhein, v. 4. Juni 1965; § 2 Rationalisierungsschutzvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der Textilindustrie in den Ländern Niedersachsen (ohne Reg.-Bez. Osnabrück) und Bremen v. 3. 6. 1965; Rationalisierungsschutzvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der Textilindustrie im Tarifgebiet Schleswig-Holstein/Hamburg v. 25. Mai 1965; Ziffer 2 Tarifvertrag zwischen dem Verein der südbayerischen Textilindustrie und der Gewerkschaft Textil-Bekleidung, Bezirksleitung Südbayern, v. 12. 5. 1965

in den Fischhäfen Cuxhaven, Bremerhaven, Hamburg-Altona und Kiel beschäftigt sind [1], sowie für Arbeitnehmer in einigen Betrieben der Nahrungs- und Genußmittelindustrie [2]. Diesen Arbeitnehmern kann nach 15-, 25- bzw. 30jähriger Betriebszugehörigkeit nur dann gekündigt werden, wenn ein wichtiger Grund vorliegt.

Von den Gewerkschaften wird letztlich eine Beschäftigungsgarantie auf Lebenszeit angestrebt, d.h. eine vollkommene Gleichstellung des gewerblichen Arbeitnehmers mit dem Beamten. Sie lassen sich dabei von dem Gedanken leiten, daß die Sicherung des Arbeitsplatzes vor Kündigung und Entlassung die Sicherung der Existenz des Arbeitnehmers und seiner Angehörigen bedeutet und damit wesentlicher Bestandteil der sozialen Sicherheit des Arbeitnehmers ist.
Für die Beurteilung dieses Zieles ist es notwendig zu beachten, daß der Beamte im Dienste des Staates steht, also öffentliche Interessen wahrzunehmen hat, was ein besonderes Treueverhältnis erfordert. Dies ist auch wohl der Grund, dem Beamten die Beschäftigung bis zum 60. bzw. 65. Lebensjahr zu garantieren.
Der in der Wirtschaft tätige Arbeitnehmer nimmt hingegen nicht wie der Beamte öffentliche Aufgaben wahr, sondern solche privater Art. Auch ist zu bedenken, daß privatwirtschaft-

1 Siehe hierzu § 68 Tarifvertrag über die Neuordnung der Lohn- und Arbeitsbedingungen der Arbeiter des Saarbergbaues, gültig ab 6. 7. 59; § 20 Tarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der Preußischen Elektrizitäts-Aktiengesellschaft, Hannover; § 30 Manteltarifvertrag zwischen der Fischereihafen-Betriebsgesellschaft mbH, Bremerhaven, der Seefischmarkt GmbH, vertreten durch die Konferenz deutscher Seefischmarktgesellschaften, Bremerhaven-F., und der Gewerkschaft öffentliche Dienste, Transport und Verkehr

2 Siehe § 2 Ziffer 1 c Manteltarifvertrag für die West-Berliner Brotindustrie v. 15. 11. 1965; § 4 Ziffer 5 Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer in den milchbe- und verarbeitenden Betrieben der Regierungsbezirke Nordwürttemberg und Südwürttemberg-Hohenzollern v. 14. 10. 1965; § 2 Ziffer 9 Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der Mühlenindustrie in Hessen vom 2. 6. 1964; § 2 Ziffer 3 Manteltarifvertrag für die Brauereien in Hessen vom 29. 4. 1966

lich-erwerbswirtschaftliche Betriebe aus konkurrenzwirtschaftlichen Gründen über eine gewisse Elastizität verfügen müssen, um sich wirtschaftlichen Veränderungen anpassen zu können. Eine vollständige Garantie der Beschäftigung des in der Wirtschaft tätigen Arbeitnehmers wird deshalb im allgemeinen abgelehnt.

Die nach dem teilweisen oder vollkommenen Kündigungsschutz befragten Betriebsleiter der vom Verfasser untersuchten Betriebe lehnten ebenfalls eine Beschäftigungsgarantie auf Lebenszeit grundsätzlich ab, weil sie mit den Prinzipien einer freien Wirtschaftsform nicht vereinbar sei. Allerdings müsse sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer ein gewisser Kündigungsschutz bestehen. Die Frage des Ausmaßes sei für den Arbeitnehmer zumindest in der augenblicklichen Phase der westdeutschen Vollbeschäftigung und des allgemeinen Arbeitskräftemangels nicht akut und brauche - wenn überhaupt - nur für die Zukunft entschieden zu werden [1]. Die teilweise Unkündbarkeit des Arbeitsverhältnisses stelle eine Leistung des Arbeitgebers dar, wofür eine entsprechende Gegenleistung erbracht werden müsse. Notwendig sei zumindest eine positive Haltung des Arbeitnehmers zum Betrieb und zu dessen sozialpolitischen Maßnahmen. Deshalb solle eine eventuelle Unkündbarkeit mit der Seniorität in Verbindung gebracht werden.

Dieser Vorschlag ist durchaus zu befürworten. Der Ausschluß einer Kündigung von einem bestimmten Alter ab birgt nämlich die Gefahr in sich, daß aus irgendwelchen Gründen arbeitslos gewordene Arbeitnehmer, die kurz vor Erreichung dieser

1 In amerikanischen Tarifverträgen ist der Entlassungsschutz äußerst weit ausgebaut. Aufgrund der Erfahrungen, die die amerikanischen Arbeitnehmer in der großen Depression von 1930 bis 1940 machen konnten, legen sie heute großen Wert auf einen sicheren Arbeitsplatz. Um den Arbeitnehmern eine solche job security zu verschaffen, wird ein genaues Seniority-System aufgestellt, bei dem die Dauer der Betriebszugehörigkeit maßgebend für die vorzunehmenden Entlassungen sind. Siehe näheres hierzu bei H. Höniger, Aus der Praxis der Labor Relations in USA, Vortrag im Hörsaal des Bayer. Landesinstituts für Arbeitsschutz am 20. Juni 1952 in München, Frankfurt 1952, S. 16 f.

betrieblich oder tarifvertraglich festgelegten Altersgrenze stehen, keine neue Beschäftigung finden, denn in schlechten Wirtschaftszeiten wird jeder Arbeitgeber mit dem Produktionsfaktor Arbeit äußerst vorsichtig umgehen. Er wird in jedem Fall jüngeren Kräften, die er, wenn dieses die Lages des Betriebes erfordert, jederzeit wieder entlassen kann, bei der Besetzung von Arbeitsplätzen gegenüber älteren, selbst wenn sie qualifizierter sind, den Vorzug geben.
Das Problem ist nur durch eine Verlängerung der Kündigungsfristen, die nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit zu staffeln sind, zu lösen. Von einer bestimmten Dienstzeit ab sollten dann Kündigungen nur aus wichtigen Gründen, die auf betrieblicher Basis festzulegen sind, erfolgen können.

III. Maßnahmen der Arbeitsverwaltung

1. Präventive Maßnahmen

a) Förderung der Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat

Bei den durch technische Änderungen verursachten und von der Betriebsleitung und dem Betriebsrat gemeinsam zu lösenden Problemen setzen die Partner oft ihre ganze Macht mit der Absicht ein, ihre eigenen Vorstellungen und Ziele zu verwirklichen. So kann es vorkommen, daß die anstehenden Probleme nicht mehr in einer wünschenswerten sachlichen Atmosphäre erörtert und gelöst werden, sondern es wird der jeweils stärkere Partner seine Forderungen eher durchsetzen können als der schwächere. Dadurch können aber Konfliktsituationen entstehen, die es zu vermeiden gilt.
Zwecks Erreichung dieses Zieles besteht die Möglichkeit, die jeweils zuständige regionale Arbeitsverwaltung bei den Verhandlungen einzuschalten, deren Vertreter die Aufgabe übernehmen, die Zusammenarbeit zwischen der Betriebsleitung und dem Betriebsrat bei der Besprechung und Festlegung der zu ergreifenden Maßnahmen zu fördern.

Die kanadische Regierung hat vor einiger Zeit im Arbeitsministerium einen Dienst für die Zusammenarbeit von Betriebs-

leitung und Belegschaft gegründet, der die Aufgabe hat, die betriebliche Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer durch die Bildung von paritätisch besetzten Ausschüssen (Labour-management co-operation committees) zu fördern [1]. Durch die Bildung solcher Ausschüsse besteht die Möglichkeit, die mit technischen Änderungen anfallenden Probleme auf betrieblicher Ebene sachlich zu lösen. Über 2 000 Ausschüsse dieser Art sind in Kanada bereits gegründet worden.

Wenn auch die Initiative der Arbeitsverwaltung in der BRD bisher nicht so weit gegangen ist, derartige Ausschüsse zu gründen, kann doch die von Markmann erwähnte Mitwirkung eines Arbeitsamtes bei der sozialen Anpassung infolge der Rationalisierung eines westdeutschen Hüttenwerkes als beispielhaft für die Möglichkeit der Arbeitsverwaltung gelten, die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Belegschaft zu fördern und Unruhen im Betrieb zu vermeiden [2].
Der Direktor des für diesen Betrieb zuständigen Arbeitsamtes veranstaltete vor der Durchführung der technischen Neuerungen eine Pressekonferenz, in der er die Öffentlichkeit auf die Änderungen vorbereitete und darauf hinwies, daß die Anpassung reibungslos vonstatten gehen werde. Dadurch war Gerüchten und unbegründeten Befürchtungen weitgehend entgegengewirkt worden. Des weiteren wurde in Übereinstimmung mit der Werksleitung und dem Betriebsrat ein genauer Zeitplan für die Beratung der zu entlassenen Belegschaftsmitglieder aufgestellt.
Durch diese gemeinsame Tätigkeit der drei Instanzen konnte das Arbeitsamt zum Interessenausgleich von Werksleitung und Betriebsrat beitragen und das gegenseitige Vertrauen stärken.

1 Siehe J.P. Francis, a.a.O. S. 69
2 Siehe H. Markmann, Sozialplanung bei Rationalisierung eines westdeutschen Hüttenwerks, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, hrsg. v. G. Friedrichs, Bd. II, Frankfurt 1965, S. 875 ff.

b) Erweiterung der bestehenden Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten

Die berufliche Aus- und Fortbildung ist auch unter gesamtgesellschaftlichen Entwicklungstendenzen zu sehen, denn von der Breite und Tiefe der Bildung eines Volkes hängt dessen Fortbestand sowie der kulturelle, wirtschaftliche, soziale und technische Fortschritt in einem Lande ab. Aus diesem Grunde ergibt sich die Aus- und Fortbildung als eine in öffentlicher Verantwortung zu planende, durchzuführende und zu beaufsichtigende Aufgabe. Diese Aufgabe führt der Staat in den staatlichen Berufsschulen und in den verschiedenen Fortbildungseinrichtungen aus. Die Frage ist aber, ob mit den bestehenden Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten den effektiven Anforderungen genüge getan wird. Geht man von der Tatsache aus, daß der technische Fortschritt in beruflicher Hinsicht eine große Mobilität der Arbeitskräfte erfordert, daß es also nicht mehr genügt, den Arbeitnehmer nur für eine bestimmte spezifische Tätigkeit auszubilden, die er während seiner ganzen Berufszeit auszuüben hat, sondern daß das Ausbildungsziel eine möglichst große Anpassungs- und Umstellungsfähigkeit sein muß, so wird die Notwendigkeit deutlich, die vorhandenen Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten zu überprüfen, deren Systeme eventuell zu revidieren und schließlich zu erweitern, damit sie den gestellten Anforderungen gerecht werden können.
Der Arbeitsverwaltung kommt hierbei besondere Bedeutung zu. Ihre Aufgabe könnte in der Durchführung von Lehrgängen bestehen, um den im Arbeitsprozeß Stehenden die erforderlichen Voraussetzungen für die reibungslose Anpassung an den technischen Fortschritt zu vermitteln. Diese Maßnahme ist grundsätzlich langfristiger Natur, d.h. die Lehrgänge sollten unabhängig von einzelnen technischen Umstellungen durchgeführt werden. Als Anhaltspunkt sollte lediglich die technische und wirtschaftliche Entwicklung dienen.

In anderen Ländern ist diese Sonderform der Berufsausbildung in den letzten Jahren in erheblichem Maße ausgebaut wor-

den [1]. Die französische staatliche Planungsbehörde zum Beispiel verfügt in allen Teilen Frankreichs über eigene Ausbildungsstätten. Während im Jahre 1963 26 000 im Erwerbsleben stehende Arbeitnehmer ausgebildet wurden, sollten es im Jahre 1966 bereits 40 000 sein. Künftig sollen die französischen Betriebe an solchen Maßnahmen beteiligt werden. Die Planbehörde hat angeregt, daß die Betriebe den bei ihnen beschäftigten Lehrgangsteilnehmern pro Jahr eine bestimmte Anzahl von Arbeitsstunden bei vollem Lohnausgleich freigeben. Daneben soll ein Ausbildungsurlaub eingeführt werden. Den Betrieben sollen dafür andererseits steuerliche Vorteile gewährt werden [2].

Ein neuer Weg auf dem Gebiet der Aus- und Fortbildung ist in Großbritannien eingeschlagen worden. Hier sind aufgrund des Industrial Training Act aus dem Jahre 1964 vom Arbeitsminister für einzelne Gebiete zuständige Ausbildungsämter errichtet worden, die folgende Aufgaben haben [3]:

(1) Schaffung von Ausbildungsmöglichkeiten
(2) Ausarbeitung von Empfehlungen über Art, Inhalt und Dauer der Ausbildung incl. Weiterbildung und Rehabilitation
(3) Aufstellung von Ausbildungsprogrammen
(4) Unterstützung von Betrieben, die Ausbildungskurse einrichten wollen.

Diese Maßnahmen kommen auch den vom technischen Fortschritt betroffenen Arbeitnehmern zugute.

Die von den Ausbildungsämtern zu genehmigenden Kurse werden mit den von den Arbeitgebern zu entrichtenden Ausbildungsabgaben finanziert. Da die Arbeitgeber zur Zahlung der Ausbildungsabgabe auch dann verpflichtet sind, wenn sie keine Kurse abhalten, wird deren Interesse an der Ausbildung erhöht.

1 Siehe H. Henze, Europäische Wanderungsbewegungen, Schnelle Strukturwandlungen ergeben Anpassungsprobleme, in: "Der Arbeitgeber", Zeitschrift für die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 18. Jg., Düsseldorf, 20. Juli 1966, S. 396
2 Ebenda S. 397
3 Siehe F. Fredebeul, Berufsausbildung in Großbritannien - Industrial Training Act 1964, in: "Bundesarbeitsblatt", Nr. 1, Stuttgart und Köln 1966, S. 29

Zum andern soll eine gerechtere Verteilung der Ausbildungskosten zwischen den Betrieben erreicht werden [1].
Die Kurse dauern im allgemeinen 6 Monate, einige bis zu einem Jahr. Bisher wurden in Großbritannien jährlich 11 000 bis 12 000 Arbeitnehmer für die Ausübung anderer Berufe ausgebildet [2].

2. Abhilfemaßnahmen

a) Information der Betriebsleitung über Arbeitsmöglichkeiten

Die regionale Arbeitsverwaltung, die mit dem Betrieb, der die technische Umstellung vornimmt, in Kontakt steht, sollte die Betriebsleitung bereits zum Zeitpunkt der Planung der technischen Umstellung über die in der näheren Umgebung bzw. in der betreffenden Branche vorhandenen Arbeitsmöglichkeiten informieren. Die für die Entlassung vorgesehenen Arbeitnehmer erhalten dann von der Betriebsleitung die entsprechende Mitteilung. So besteht für die betroffenen Arbeitnehmer die Möglichkeit, rechtzeitig ein neues Beschäftigungsverhältnis einzugehen.
Eingehende Erkundigungen des Verfassers bei Arbeitsämtern ergaben, daß in dieser Beziehung keine Zusammenarbeit zwischen den Betriebsleitungen und der zuständigen Arbeitsverwaltung erfolgt. Es wurde die Ansicht vertreten, daß diese Maßnahme wegen des allgemeinen Arbeitskräftemangels in Zeiten der Voll- und Überbeschäftigung nicht notwendig sei. Wenn in einem Betrieb infolge technischer Umstellungen tatsächlich Entlassungen größeren Ausmaßes vorgenommen werden müßten, so würde das zuständige Arbeitsamt ja von der Betriebsleitung im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen informiert. Einzelne für die Entlassung vorgesehene Arbeitnehmer seien bisher ohne Schwierigkeiten durch die Arbeitsverwaltung an andere Betriebe vermittelt worden.
Diese Aussage enthält nun kein Argument gegen die Behauptung,

1 Siehe F. Fredebeul, Berufsausbildung ... a.a.O. S. 29
2 Siehe hierzu US Department of Labor, Manpower Policy ... a.a.O. S. 32

daß die Information der technische Neuerungen einführenden Betriebe über vorhandene Arbeitsmöglichkeiten wenn auch nicht unbedingt notwendig, so doch nützlich ist. Die Ansicht der befragten Leiter von Arbeitsämtern trifft um so weniger zu, je größer die allgemeine Arbeitslosigkeit ist.

Um eine Verringerung der relativ hohen Arbeitslosigkeit in den USA zu erreichen, ist von der Regierung ein Programm ausgearbeitet worden, das eine Information über die Beschäftigungsverhältnisse auf nationaler Ebene vorsieht. Die Information erstreckt sich insbesondere auf die einzelnen noch zu besetzenden Arbeitsplätze, gegliedert nach Industriezweigen, einzelnen Gebieten, Berufsfunktionen und Beschäftigungsarten. Da die Informationen laufend veröffentlicht werden, können alle privaten und öffentlichen Organisationen, Betriebe und alle sich neue Beschäftigungen suchenden Arbeitnehmer über die Knappheit und den Überfluß an einzelnen Beschäftigungsmöglichkeiten sowie über die Arbeitsmarktsituation in den einzelnen Gebieten und Industrien Auskunft erhalten [1]. Dieses Programm soll weiter ausgebaut werden. Der vom US-Kongreß eingesetzte Ausschuß für Technologie, Automation und wirtschaftlichen Fortschritt hat dazu einen Informationsdienst vorgeschlagen, der aus drei Stufen besteht, und zwar (1) aus Informationszentren auf örtlicher Ebene, (2) aus Zentren auf regionaler Ebene und (3) aus einer nationalen Bank für Beschäftigungsfragen. Jedes Informationszentrum soll die in Computern gespeicherten Informationen an das jeweils über-

1 Siehe L. Levine, a.a.O. S. 41 und Office of Economic Opportunity, Catalog of Federal Programs for Individuals and Community Improvement, a description of governmental programs to help individuals and communities meet their own goals for economic and social development, Washington, Dezember 1965, S. 304. Siehe auch ebenda die anderen von der amerikanischen Regierung aufgestellten Programme. Diese enthalten insbesondere die Regelung von Maßnahmen für unterentwickelte Gebiete (besonders für das Appalachen-Gebiet), für die Umschulung, Aus- und Fortbildung von Arbeitnehmern, betreffend die Sicherung der Gesundheit (besonders der Gesundheit älterer Menschen), betreffend die Beschäftigung von Arbeitskräften und die Regelung von Hilfen für einzelne Branchen (insbesondere der Land- und Forstwirtschaft).

geordnete Zentrum weiterleiten [1]. Nachdem erste Erfahrungen mit diesem System im Staate Kalifornien gemacht werden konnten, soll es auf alle Staaten ausgedehnt werden [2]. Diese Bemühungen machen deutlich, welche Bedeutung in den USA der Information aller mit dem technischen Fortschritt in Berührung kommenden Institutionen und Personen über die Beschäftigungsverhältnisse beigemessen wird.

b) Einarbeitung und Umschulung

Einarbeitungen und Umschulungen als Folge technischer Umstellungen werden meist von den Betrieben vorgenommen. Der Gesetzgeber hat allerdings Regelungen geschaffen mit dem Ziel, die Betriebe zu entlasten. Gemäß § 133 AVAVG unterstützt oder führt die Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung Maßnahmen durch, "die der beruflichen Fortbildung und Umschulung dienen oder geeignet sind, die Kenntnisse und Fähigkeiten von Beziehern von Arbeitslosengeld zu erhalten oder zu erweitern und damit die Vermittlung in Arbeit zu fördern ...".
§ 133 a des 7. Änderungsgesetzes des AVAVG vom 10. März 1967 enthält die Bestimmung, daß die Bundesanstalt den Teilnehmern an den im § 133 AVAVG genannten Maßnahmen zum Zwecke der Sicherung des Lebensunterhalts ein Unterhaltsgeld gewähren kann, "wenn die Maßnahmen nach Art und Umfang die Arbeitskraft der Teilnehmer so in Anspruch nehmen, daß sie der Arbeitsvermittlung nicht zur Verfügung stehen".
Nach den Richtlinien des Verwaltungsrates der Bundesanstalt für berufliche Bildungsmaßnahmen vom 22. März 1967 können die Maßnahmen durchgeführt werden als
(1) Übungsmaßnahmen
(2) Fortbildungsmaßnahmen
(3) Umschulungsmaßnahmen
(4) Befähigungsmaßnahmen
(5) Maßnahmen zur Arbeitseingewöhnung

1 Siehe National Commission on Technology, Automation, and Economic Progress, a.a.O. S. 50
2 Siehe ebenda S. 50

(6) Maßnahmen zur Feststellung beruflicher Kenntnisse.

Während nach diesen Vorschriften Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen grundsätzlich nur für Arbeitnehmer vorgesehen sind, die bereits arbeitslos sind, enthalten andere Gesetze und Verordnungen [1] Bestimmungen über die Einarbeitung, Umschulung und Fortbildung aller Berufstätigen.

Auf außerbetrieblicher Ebene besteht also schon in Form der Arbeitsverwaltung eine Institution, die Lehrgänge zum Zwecke der Einarbeitung und Umschulung vornimmt [2].

c) Sozialleistungen

ca) Leistungen an die vom technischen Fortschritt betroffenen Arbeitnehmer

(1) Umschulungs- und Fortbildungsbeihilfen

Die Finanzierung der Umschulungen und Fortbildungen liegt hauptsächlich in den Händen der Betriebe. Die Höhe dieser betriebsnahen Sozialleistung wurde von den vom Verfasser befragten Betriebsleitern mit 0,15 bis 0,20 v.H. der monatlichen Gehalts- und Lohnsumme angegeben, wobei nicht zu betonen versäumt wurde, daß diese Ausgabenposten wegen ihrer zunehmenden Bedeutung für die einzelnen Betriebe in den kommenden Jahren noch erhöht werden sollten.

So sehr diese Maßnahmen zu befürworten sind, ist doch nicht einzusehen, warum die subsidiär, und zwar von staatlichen und suprastaatlichen Institutionen zum Zwecke der Umschulung,

1 Siehe auch die Ausführungen auf S. 239 f.

2 Am 30. August 1966 ist dem Deutschen Bundestag von der Fraktion der SPD der 'Entwurf eines Gesetzes zur Anpassung des Arbeitsmarktes an die Entwicklung von Wirtschaft und Technik (Arbeitsmarkt-Anpassungsgesetz)' zwecks Beschliessung vorgelegt worden. Zweck des Gesetzes soll nach § 1 sein:

1. die Anpassung des Arbeitsmarktes an die Entwicklung von Wirtschaft und Technik durch Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zu fördern;
2. die Berufsausbildung in der Wirtschaft der Entwicklung von Wirtschaft und Technik anzupassen;
3. die Teilnahme der Arbeitnehmer an beruflichen Bildungsveranstaltungen zu fördern;
4. Arbeitslosigkeit und unterwertige Beschäftigung aus Anlaß von Betriebsänderungen zu verhüten.

Aus- und Fortbildung bereitgestellten Mittel nicht im größeren Umfang in Anspruch genommen werden.
Betriebe, die über den eigenen Bedarf hinaus Facharbeiter aus dem Steinkohlenbergbau in einen neuen Beruf als Facharbeiter ausbilden und ihnen den vollen Facharbeiterlohn zahlen, erstattet der Bund bis zu 70 v.H. der Lohnkosten und Mehraufwendungen [1].
Durch § 1 der 18. Verordnung zur Durchführung des Gesetzes über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung ist die Bundesanstalt durch das 'Individuelle Förderungsprogramm' [2] beauftragt worden, Berufstätigen zur Teilnahme an beruflichen Fortbildungslehrgängen Darlehen und Zuschüsse zu gewähren [3]. Dabei sind unter Beschäftigten alle Kräfte zu verstehen, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Zweck der Beihilfen ist, den Berufstätigen die Teilnahme an Fortbildungslehrgängen zu ermöglichen, ihnen dadurch die Anpassung an die sich infolge der technischen Entwicklung ändernden Arbeitsbedingungen zu erleichtern und ihre beruflichen Fähigkeiten zu erhöhen. Aufgrund des Leistungsförderungsgesetzes vom 1. Mai 1965 wurden im Jahre 1965 15,55 Mill. DM für die

1 Siehe H. Katzer, Dem Bergbau bei der Anpassung helfen! In: "Sozialer Fortschritt", Unabhängige Zeitschrift für Sozialpolitik, 15. Jg., Heft 5/6, Bonn 1966, S. 104
2 Siehe die Richtlinien über die Vergabe von Beihilfen zur beruflichen Fortbildung (Individuelles Förderungsprogramm), erlassen am 16. 7. 1962 vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung. Siehe auch die Richtlinien des Bundesarbeitsministeriums vom 6. 9. 1965. Siehe des weiteren K. Jung, Das Individuelle Förderungsprogramm, Zwei Jahre Beihilfen zur beruflichen Fortbildung, in: "Bundesarbeitsblatt", Nr. 4, Stuttgart und Köln 1965, S. 161 ff.
3 Bereits bis zum Jahre 1959 sind zu diesem Zweck insgesamt 46,1 Mill. (bis November 1964 rund 61 Mill.) DM für die Teilnehmer an Fortbildungs- und Umschulungskursen ausgegeben worden. Teilnehmer waren vorwiegend Spätheimkehrer, Heimatvertriebene und Flüchtlinge. Neben der Umschulung in verschiedene Angestelltenberufe spielte die Ausbildung von A-E-Schweißern und Baufacharbeitern eine wichtige Rolle. Durch die zunehmende Anspannung des Arbeitsmarktes gingen die Aufwendungen der Arbeitsverwaltung immer mehr zurück. Im Jahre 1961 betrugen sie nur noch 1,9 Mill. DM. Heute verfügt sie über immense Reserven. Siehe hierzu C. Scharf, Rationalisierungsschutz - ein tarifpolitischer Irrweg, in: "Industriekurier", Nr. 84, v. 30. 5. 1964, S. 16. Siehe auch W. Claussen, a.a.O. S. 144

individuelle Förderung bereitgestellt [1].

Da also bereits eine leistungsfähige und gut organisierte Institution besteht, ist nicht einzusehen, aus welchem Grunde noch ein Sozialfonds, aus dem unter anderem Fortbildungen und Umschulungen gefördert werden sollen, geschaffen werden sollte, wie er in letzter Zeit des öfteren vorgeschlagen worden ist [2].

1 Siehe das Gesetz über Bildung und Verwaltung eines Sondervermögens für berufliche Leistungsförderung in der Wirtschaft (Leistungsförderungsgesetz) vom 22. April 1965

2 Siehe hierzu u.a. Die Berufsausbildung als Mittel des sozialen Fortschritts (Ausschußbericht), in: "Sozialer Fortschritt", Unabhängige Zeitschrift für Sozialpolitik, 13. Jg., Heft 4, Berlin und München 1964, S. 90 ff.; DAG, Zehn Punkte-Programm ... a.a.O.; Gewerkschaft Nahrung-Genuß-Gaststätten, a.a.O. S. 23; DGB, Entschließung des DGB-Bundeskongresses vom 9. - 14. Mai 1966.
In Frankreich besteht bereits im Rahmen des vierten Planes für wirtschaftliche und soziale Entwicklung (der fünfte wird zur Zeit ausgearbeitet) ein nationaler Arbeitsplatzfonds (fonds national de l'emploi), der Hilfen bei Umschulungen leistet. Während der ersten 3 Monate der Umschulung erhalten die betreffenden Arbeitnehmer einen Betrag von 568 Francs. Des weiteren sind Transfer- und Transportprämien vorgesehen für Arbeitnehmer, die in anderen Gegenden weiterbeschäftigt werden müssen. Freigesetzte Arbeitskräfte, die an einen niederer bewerteten Arbeitsplatz versetzt werden, erhalten während der ersten 6 Monate 90 v.H., während der weiteren 6 Monate mindestens 75 v.H. ihres bisherigen Lohnes. Arbeitnehmer, die mit ihrem 60. Lebensjahr arbeitslos werden, erhalten die Arbeitslosenunterstützung ohne Zeitbegrenzung bis zu ihrem 65. Lebensjahr, und zwar dann, wenn sie nicht wieder in den Arbeitsprozeß eingegliedert werden können.
Finanziert wird der Fonds aus dem Budget des Arbeitsministeriums in Höhe von 24 Mill. Francs sowie aus Mitteln, die von der Union pour l'emploi dans l'industrie et le commerce bereitgestellt werden. Diese Organisation ist von den Arbeitgeberverbänden und den Gewerkschaften gegründet worden und wird zu drei Vierteln von den Arbeitgebern finanziert. Ihre Aufgabe ist die Unterstützung von Arbeitslosen bis zu 35 v.H. deren disherigen Lohnes, unabhängig von der Arbeitslosenunterstützung. Da es in Frankreich zur Zeit nicht viel Arbeitslose gibt, verfügt die Union über mehr als 2 Mill. Francs. Siehe hierzu J. Hermann, Der Nationale Arbeitsplatzfonds in Frankreich für Rationalisierungsgeschädigte, in: "Mensch und Arbeit", Zeitschrift für schöpferische Betriebsführung, 17. Jg., München, 15. Jan. 1965, S. 22 ff. Auch in der BRD sind zum Zwecke der Fortbildung und Umschulung außerbetriebliche Kassen eingerichtet worden, z.B. die Stiftung 'Berufshilfe' der Gewerkschaft Bau-Steine-Erden.

Ähnliche Regelungen wie im AVAVG sind in den USA durch das Gesetz zur Umschulung Erwerbsloser (Manpower Development and Training Act) aus dem Jahre 1962 geschaffen worden [1]. Danach werden wie in der BRD für Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen staatliche Mittel zur Verfügung gestellt. Wo diese Zuwendungen nicht ausreichen, haben sich allerdings mehrere Betriebe durch tarifvertragliche Abmachungen verpflichtet, Umschulungskurse zu veranstalten und zu finanzieren [2].

(2) Erstattung zusätzlicher Ausgaben

Ein umfassendes System von finanziellen Anpassungsmaßnahmen bei Entlassungen von Arbeitskräften ist von der Hohen Behörde der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl, von der Bundesregierung und vom Land Nordrhein-Westfalen anläßlich der strukturellen Krise im Steinkohlenbergbau aufgestellt worden [3].

Aufgrund einer Änderung der bestehenden Richtlinien über die Gewährung von Beihilfen für entlassene Bergarbeiter zwecks Sicherung deren sozialen Besitzstandes sind wesentliche Ver-

1 Siehe US Department of Labor, 1966 Report of the Secretary of Labor and Manpower Research and Training under the Manpower Development and Training Act of 1962, Washington 1966, S. 156. Dieser Report befaßt sich mit einer eingehenden Beschreibung sämtlicher in den USA bestehenden und von der Regierung aufgestellten Programme, die das Ziel haben, Arbeitnehmer umzuschulen, aus- und fortzubilden. Siehe auch Manpower Report of the President and a Report on Manpower Requirements, Resources, Utilization, and Training by the United States Department of Labor, Washington, März 1966

2 Siehe hierzu Beispiele bei H. Waschke, a.a.O. S. 48 f.

3 Siehe § 23 Übergangsabkommen zum Montanvertrag vom 19. 10. 1959; Sechzehnte Verordnung zur Durchführung des Gesetzes über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung (Gewährung von Anpassungsbeihilfen), VO der Bundesregierung vom 13. 4. 1962; Richtlinien des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung über die Gewährung von Anpassungsbeihilfen für Arbeitnehmer des Kohlebergbaus vom 7. 8. 1964; Bekanntmachung der Richtlinien über die Gewährung von Beihilfen für Arbeitnehmer des Steinkohlenbergbaus, die von den Maßnahmen im Sinne des Artikels 56 § 2 des Montanunionvertrages betroffen werden, vom 12. Juli 1966; Richtlinien über die Gewährung von Beihilfen aus Mitteln des Landes Nordrhein-Westfalen für die Arbeitnehmer des Steinkohlenbergbaus, die von den Maßnahmen im Sinne des Artikels 56 § 2 des Montanunionvertrages betroffen werden, vom 3. Mai 1966

besserungen eingetreten [1]. Im einzelnen handelt es sich um folgende Zuwendungen:

(1) Lohnausgleich bis zu 12 Monaten und Berücksichtigung der Lohnentwicklung bei der Berechnung der Lohnhilfe
(2) Einrichtungsbeihilfen je nach Familienstand von 750 bis 1 500 DM
(3) Erstattung der Umzugskosten in voller Höhe
(4) Transportkosten
(5) Entschädigung für die durch die Neueinrichtung entstandenen Kosten
(6) Trennungsentschädigungen von 750 DM bis zu 12 Monaten; in Härtefällen bis zu 3 Jahren
(7) Fahrtkostenentschädigung an Arbeitnehmer, die neue Arbeitsplätze außerhalb ihres Wohnsitzes angenommen haben
(8) Vorstellungskosten
(9) Lohngarantie für Arbeitnehmer, die an Umschulungslehrgängen teilnehmen sowie Übernahme der Kosten für diese Kurse und Anlernzuschüsse
(10) Wartegelder in Höhe der Differenz zwischen bisherigem Nettoverdienst und Arbeitslosenunterstützung für Arbeitnehmer, die nach ihrer Entlassung nicht sofort eine neue Arbeitsstelle finden
(11) Abfindungen an alle in ihrem Leistungsvermögen geminderten Bergleute in Höhe von 4 000 DM, für Empfänger der Knappschaftsausgleichsleistung in Höhe von 2 000 DM
(12) Übergangshilfen für die Dauer von 4 Jahren. Der erstattungsfähige Betrag beträgt 500 DM und der Vomhundertsatz der Erstattung vom dritten Jahr ab 50 v.H.
(13) Hausbrandabfindung in Höhe von 240 DM
(14) Steuerfreie Leistungen.

Den Bergarbeitern werden also sämtliche zusätzlichen Ausgaben erstattet.

1 Siehe H. Katzer, a.a.O. S. 103 f. und Die Anpassungsbeihilfen der Montanunion und der Bundesrepublik Deutschland sowie des Landes Nordrhein-Westfalen, Erläuternde Darstellung der Anspruchsgrundlagen und der einzelnen Leistungen, in: "Gewerkschaftliche Rundschau", für die Bergbau- und Energiewirtschaft, Heft 1, Bochum, Januar 1967, S. 2 ff.

Nach den Richtlinien zur Förderung der Arbeitsaufnahme vom 7. Juli 1963 können Arbeitnehmer, die infolge technischer Änderungen entlassen worden sind bzw. von einer Entlassung bedroht werden, folgende Leistungen (Darlehen und Zuschüsse) erhalten:

(1) Übernahme der Kosten der Vorstellung und der Reise zur Aufnahme einer Arbeit sowie der Mitreise und Übersiedlung der zur häuslichen Gemeinschaft gehörenden Familienangehörigen
(2) Trennungsbeihilfen
(3) Übernahme der Kosten für die Arbeitsausrüstung
(4) Anlernzuschüsse
(5) Überbrückungsbeihilfen bis zur ersten Lohn- und Gehaltszahlung
(6) Eingliederungsbeihilfen.

Die Richtlinien des Verwaltungsrates der Bundesanstalt vom 22. März 1967 enthalten die Bestimmung, daß die Bundesanstalt die während der Dauer der Teilnahme von Arbeitslosen an einer beruflichen Bildungsmaßnahme entstehenden Kosten übernimmt.

Ähnliche Zuwendungen erhalten auch die vom technischen Fortschritt betroffenen Arbeitnehmer in anderen Ländern [1].

Aufgrund des amerikanischen Development and Training Act zum Beispiel erhalten unfreiwillig arbeitslos gewordene Arbeitnehmer Zuschüsse und/oder Darlehen, wenn sie bereit sind, in Gebieten, in denen Arbeitsnachfrage besteht, eine neue Beschäftigung anzunehmen (relocation assistance allowance). Die Beihilfen und Darlehen sollen 100 v.H. der für Umzug und Fahrt der Arbeitnehmer und ihrer Familien im allgemeinen entstehenden Kosten nicht übersteigen [2].

In England besteht aufgrund des Redundancy Payments Act aus dem Jahre 1965 die Regelung, daß nach zweijähriger Tätigkeit in einem Betriebe arbeitslos gewordene Arbeitnehmer eine nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit festgelegte steuer-

1 Siehe hierzu G. Friedrichs (Hrsg.), Automation, Risiko und Chance ... a.a.O. S. 65 ff.
2 Siehe Office of Economic Opportunity, a.a.O. S. 306

freie Übergangshilfe erhalten. Wöchentliche Verdienste von mehr als 20 £ und eine Betriebszugehörigkeit von mehr als 20 Jahren bleiben dabei unberücksichtigt. Die Unterstützungen an die Arbeitnehmer sind vom Arbeitgeber zu zahlen. Um eine gerechte Verteilung der entstehenden Kosten auf die gesamte Industrie zu erreichen, ist jedoch ein Central Redundancy Fund errichtet worden, der durch Beiträge seitens der Arbeitgeber finanziert wird. Im Falle von technischen Umstellungen können die Arbeitgeber etwa 70 v.H. der von ihnen zu zahlenden Beihilfen aus dem Fonds abheben [1].

(3) Verdienstausgleich

Aufgrund gesetzlicher Bestimmungen haben von technischen Umstellungen betroffene Arbeitnehmer keinen Anspruch auf Ausgleich bis zur Höhe ihres bisherigen Verdienstes. Diese Maßnahme gehört in den Bereich der betrieblichen Sozialpolitik und wird von den Betrieben entweder freiwillig durchgeführt (autonom-betriebliche Sozialpolitik) oder wegen des Bestehens tarifvertraglicher Vereinbarungen gezwungenermaßen (heteronom-betriebliche Sozialpolitik) [2].

(4) Übergangshilfen

Wie nach den bereits erwähnten Richtlinien zur Förderung der Arbeitsaufnahme [3] erhalten Arbeitnehmer, die aufgrund technischer Änderungen entlassen worden sind, auch nach dem AVAVG Übergangshilfen bis zur ersten Lohn- oder Gehaltszahlung [4]. Zur Zeit wird diese Maßnahme wohl nur selten zur Anwendung kommen, denn wegen des in der BRD bestehenden Arbeitskräftemangels sind die Betriebe bestrebt, ihre Arbeitskräfte zu

1 Siehe US Department of Labor, Manpower Policy ... a.a.O. S. 32
2 Siehe hierzu die Ausführungen auf S. 158 ff. und S. 212 ff.
3 Siehe S. 243
4 Im englischen Parlament ist im Jahre 1965 ein Gesetz verabschiedet worden, nach dem alle aufgrund des technischen Fortschritts entlassenen Arbeitnehmer Anspruch auf Entschädigungszahlungen je nach Betriebszugehörigkeitsdauer bis zu 7 Monatseinkommen haben. Siehe G. Friedrichs, Automation in Wirtschaft und Gesellschaft ... a.a.O. S. 14

halten. Entlassungen wird man deshalb wohl nur vereinzelt vornehmen [1]. Bei den Betriebsuntersuchungen konnte der Verfasser feststellen, daß technische Neuerungen gerade wegen des Arbeitskräftemangels eingeführt wurden.

cb) Leistungen an den die technische Neuerung einführenden Betrieb

Bisher wurde von der Annahme ausgegangen, daß die Sozialleistungen der Arbeitsverwaltung an die vom technischen Fortschritt betroffenen Arbeitnehmer selbst gezahlt würden. Denkbar ist auch der Fall, daß die Betriebe, die die technischen Umstellungen vornehmen, je nach Umfang der technischen Neuerungen bzw. je nach Ausmaß der damit verbundenen sozialen Aufwendungen in den Genuß der Sozialleistungen kommen, wobei diese dann wiederum für die Sicherung des sozialen Besitzstandes der betroffenen Arbeitnehmer zu sorgen haben. Für die Arbeitsverwaltung wird sich dann die Abwicklung wesentlich vereinfachen; die Betriebe werden dagegen mit zusätzlicher Arbeit belastet.

Die Ausführungen in diesem Kapitel machen deutlich, daß sowohl von den Tarifpartnern als auch von der Arbeitsverwaltung vorwiegend Abwehrmaßnahmen ergriffen werden, während den präventiven Maßnahmen geringere Bedeutung zukommt. Das ist wohl auf die Schwierigkeit zurückzuführen, langfristig erfolgversprechende, d.h. eine reibungslose Anpassung an den technischen Fortschritt garantierende Maßnahmen festzulegen, denn dazu ist eine weitgehende Transparenz der Zukunft erforderlich, zumindest aber eine genaue Kenntnis der technischen Entwicklung und die damit verbundenen sozialen Auswirkungen, die bei weitem nicht vorhanden ist.
Die Gewerkschaften verfolgen bei der Anpassung an den technischen Fortschritt das Ziel, den materiellen und sozialen Besitzstand der betroffenen Arbeitnehmer zu sichern. Ent-

1 Die Frage, inwieweit diese Aussage auch für die nächste Zukunft gilt, läßt sich wegen der veränderten wirtschaftlichen Verhältnisse in den letzten Monaten (z.B. Flaute in der Eisen- und Stahlindustrie, Produktionsrückgang in der Automobilindustrie) im Augenblick noch nicht beantworten.

sprechend richtet sich das Schwergewicht ihrer Bestrebungen auf die Vermeidung von Lohneinbußen, die Arbeitsplatzsicherung und auf die Gewährung von Übergangshilfen an entlassene Arbeitnehmer. Diese Maßnahmen werden durch Besitzstandsklauseln in Tarifverträgen und in Rationalisierungsschutzverträgen festgelegt.

Die Arbeitsverwaltung läßt sich bei den von ihr ergriffenen Maßnahmen zum Zwecke der Anpassung an den technischen Fortschritt mehr von dem Ziel leiten, eine Arbeitslosigkeit während längerer Zeit zu vermeiden. Entsprechend ist ihre Politik vorrangig auf die Wiedereingliederung entlassener Arbeitnehmer in den Arbeitsprozeß gerichtet. Berufliche Bildungsmaßnahmen sowie Umschulungsbeihilfen und Übergangsgelder gewinnen dadurch besonders an Bedeutung.

So wichtig diese Maßnahmen für eine möglichst weitgehende Kompensation der sozialen Benachteiligungen der Arbeitnehmer als Folge des technischen Fortschritts sind, darf doch nicht übersehen werden, daß sie lediglich geeignet sind, eine Anpassung in der kurzen Periode zu erreichen. Eine zufriedenstellende Anpassung an den technischen Fortschritt auf lange Sicht wird indessen nur möglich sein - und hierauf wird nochmals in aller Deutlichkeit hingewiesen -, wenn die Mobilität jedes einzelnen Arbeitnehmers in beruflicher Hinsicht ausreicht, den sich aufgrund des technischen Fortschritts ständig ändernden Anforderungen gerecht zu werden.

Schlußbetrachtung

Der technische Fortschritt erweist sich als ein Faktor des gesellschaftlichen Prozesses, der eine permanente Änderung der Beziehungen und Verhältnisse des Menschen zu seiner Umwelt bewirkt. Diese Wandlungen bedingen Maßnahmen mit dem Ziel, eine bestmögliche Anpassung an die veränderten Situationen zu erreichen.

In dieser Untersuchung handelte es sich um die Erörterung von sozialpolitischen Anpassungsmaßnahmen, die zum Zwecke des Ausgleichs der vielfältigen negativen Auswirkungen des technischen Fortschritts im Industriebetrieb zur Anwendung kommen können. Daneben konnte aufgrund empirischer Untersuchungen berichtet werden, wie die Anpassung an den technischen Fortschritt unter sozialpolitischen Gesichtspunkten effektiv erfolgt. Objekt der Betrachtung war also der von den technischen Veränderungen betroffene Arbeitnehmer. Dabei wurde das Problem einmal von der Warte der Betriebsleitung, zum andern aus überbetrieblicher und außerbetrieblicher Sicht beleuchtet.
Der Verfasser ist sich über die Tatsache im klaren, daß die so vorgenommene Abgrenzung des Themas mit Risiken behaftet ist, denn der technische Fortschritt im innerbetrieblichen Bereich ist nur ein Aspekt des Industrialisierungsprozesses. Realiter vollzieht sich der technische Fortschritt auch in anderen sozialen Gebilden und wirkt auf sie ein, wodurch sich aber die Beziehungen zwischen den einzelnen sozialen Einrichtungen, zwischen den sozialen Gruppen und den einzelnen Personen verändern und entsprechende Anpassungen notwendig machen. Um aber zu lohnenden Ergebnissen zu kommen, war es notwendig, die so erfolgte Begrenzung vorzunehmen.

Die zu ergreifenden Anpassungsmaßnahmen knüpfen an die sozialen Auswirkungen an. Bereits vor dem Zeitpunkt der technischen Umstellung wären sowohl die möglichen Auswirkungen zu überlegen als auch die Maßnahmen zu deren Abwendung genau zu planen.

Die Fallstudien zeigen, daß der gesamte Komplex nicht Gegenstand einer systematischen Planung ist, sondern man bedient sich mehr oder weniger der Improvisation. Zum andern sind die zur Anwendung kommenden Instrumente nicht immer geeignet, eine möglichst weitgehende Sicherung des sozialen Besitzstandes der betroffenen Arbeitnehmer bei der Einführung von technischen Fortschritten zu erreichen. Am einschneidendsten können Arbeitnehmer durch den Verlust ihres Arbeitsplatzes vom technischen Fortschritt betroffen werden. Allerdings waren Entlassungen in westdeutschen Betrieben wegen der allgemeinen Arbeitskräfteknappheit bisher relativ selten. Die Entlassungen als Folge der Strukturkrise im Steinkohlenbergbau sowie der Beschäftigungsrückgang als Folge von Produktionseinschränkungen in einigen anderen Industriezweigen, z.B. in der Eisen- und Stahlindustrie und in der Automobilindustrie, bilden jedoch eine Ausnahme. Insgesamt ist in der BRD aber seit März 1967 ein Rückgang der Arbeitslosigkeit festzustellen. Doch auch bei Umsetzungen und Versetzungen können erhebliche Nachteile für die betroffenen Arbeitnehmer eintreten. Lohnminderungen treffen dabei die Arbeitnehmer am nachhaltigsten.

Aus diesem Grunde sind die Gewerkschaften bemüht, Lohneinbußen durch tarifvertragliche Regelungen auszuschließen.

Bei den Maßnahmen der Arbeitsverwaltung handelt es sich hauptsächlich um solche auf dem Gebiet der Berufsfortbildung und Berufsumschulung.

Auf welche Instrumente die Schwerpunkte zu legen sind, läßt sich generell nicht sagen. Denn je nach Art und Umfang der technischen Neuerungen erfolgen die negativen Auswirkungen auf den arbeitenden Menschen in unterschiedlichem Maße. Entsprechend sind auch den jeweiligen betrieblichen Verhältnissen und Situationen angepaßte Instrumente anzuwenden.

Langfristig scheint eine polyvalente Berufsausbildung, aufgrund der es dem Arbeitenden möglich ist, dem permanenten Wandel in der Wirtschaft ohne Schwierigkeiten nachzukommen, eine der wichtigsten Anpassungsmaßnahmen zu sein. Bis dieser anzustrebende Zustand erreicht ist, also während der Über-

gangszeit, sollte versucht werden, die infolge des technischen Fortschritts entstehenden sozialen Nachteile der Arbeitnehmer bestmöglich auszugleichen. Dazu ist die gemeinsame Anstrengung aller betrieblichen, über- und außerbetrieblichen Institutionen erforderlich.

A n h a n g

Betriebsuntersuchungen

Allgemeine Bemerkungen

Die Ergebnisse der vom Verfasser durchgeführten Untersuchungen in vier Betrieben der eisenverarbeitenden Industrie [1] konnten größtenteils bei der Stellungnahme zu den Problemen der sozialen Anpassung des Industriebetriebes an den technischen Fortschritt aus betrieblicher Sicht (erstes Kapitel) herangezogen werden. Dem interessierten Leser sollen diese Ergebnisse im folgenden jeweils für den untersuchten Betrieb zusammenhängend dargelegt werden. Dabei wird analog den vorgenommenen Betriebsstudien so vorgegangen, daß von der jeweiligen technischen Situation im untersuchten Bereich vor und nach den Umstellungen ausgegangen wird. Ausgangspunkt ist also in jedem Betrieb die technische Neuerung. Dadurch ist es möglich, die sozialen Auswirkungen festzustellen [2] und die effektiv erfolgten sozialpolitischen Anpassungsmaßnahmen der Betriebsleitung zu beschreiben.

Die Fallstudien des Verfassers zeigen, daß in der Praxis nicht immer die richtigen und ausreichende Maßnahmen ergriffen werden. Die Probleme, die in diesen Betrieben bei der sozialen Anpassung auftraten, waren mit innerbetrieblichen Umgruppierungen verbunden. Entlassungen brauchten in keinem Betrieb vorgenommen zu werden. Die Untersuchungen stehen also unter dem Einfluß des seit Jahren bestehenden Arbeitskräftemangels, der in den meisten Fällen unter anderem Beweggrund für die Anwendung des technischen Fortschritts war.

Die Untersuchung in der Rippenplattenfräserei (Fallstudie 1)

1 Aus Gründen der Anonymität können diese nicht genannt werden.

2 Die Ergebnisse über die sozialen Auswirkungen des technischen Fortschritts decken sich weitgehend mit den vom Ifo-Institut in seinen Betriebsstudien festgestellten Ergebnissen. Während das Ifo-Institut aber nur die sozialen Auswirkungen des technischen Fortschritts untersucht hat, richten sich die Betriebsstudien des Verfassers auch auf die zum Zwecke des Ausgleichs dieser negativen sozialen Folgen ergriffenen Maßnahmen. Siehe Ifo-Institut, Soziale Auswirkungen ... a.a.O.

wurde durchgeführt, um festzustellen, ob die in den Walzwerken (Fallstudien 2, 3 und 4) im wesentlichen in gleicher Richtung tendierenden sozialen Auswirkungen auch mit den Folgen technischer Änderungen in anderen Bereichen der eisenverarbeitenden Industrie übereinstimmen. Der Vergleich der Untersuchungsergebnisse ergab, daß sowohl einige Wirkungen als auch die daran anknüpfenden Maßnahmen zum Zwecke der Anpassung gleichartig waren. Aus diesem Grunde kann in den folgenden Ausführungen eine Beschränkung auf die Beschreibung einiger, für alle untersuchten Betriebe charakteristische Ergebnisse erfolgen.

Fallstudie 1: RIPPENPLATTENFRÄSEREI

I. Technische Aspekte im untersuchten Bereich und Beweggründe für die Einführung der technischen Neuerung

In der Rippenplattenfräserei, die Gegenstand der Untersuchung ist [1], werden 2 Arbeitsgänge vorgenommen:

(1) Fräsen der Rippenplatten

(2) Polieren der gefrästen Rippenplatten.

Zwecks Befestigung der Eisenbahnschienen auf den Holz- bzw. Betonschwellen ist es notwendig, die unter den Schienen liegenden Rippenplatten auf jeder Seite einzufräsen. Dieses Einfräsen wurde an Fräsmaschinen vorgenommen, wovon 8 installiert, 7 aber nur in Betrieb waren. Es handelte sich um Einzweckmaschinen, in denen der Arbeitsgang festgelegt war.

Die Soll-Ausbringung einer Fräsmaschine betrug 150 t/Mon. (für 7 Fräsmaschinen = 1 050 t/Mon.), die Ist-Ausbringung

1 Die Rippenplattenfräserei befindet sich in einer in 2 Werke gegliederten Zweigniederlassung eines größeren Konzerns der eisenschaffenden und eisenverarbeitenden Industrie. Werk I ist seinem Produktionsprogramm nach (Stahlroheisen, Siemens-Martin-Stähle, Edelstähle, Oberbaumaterialien, Apparate, Schweißkonstruktionen) sowohl der eisenschaffenden als auch der eisenverarbeitenden Industrie zuzurechnen. Im Werk II erfolgt dagegen lediglich eine Weiterverarbeitung, und zwar zu Stahlformguß, Stahlwalzen, Freiformschmiedestücke, Stumpfschweißungen, Weichen, Kreuzungen. Die Rippenplattenfräserei gehört organisatorisch zum Werk I. Sie ist eine Nebenabteilung der 'Adjustage und Verfeinerung'.

war aber erheblich niedriger, denn die Fräsmaschinen waren zum Teil völlig abgewirtschaftet und stark störungsanfällig. Auch nach einer Grundüberholung wären sie durch ihre Konstruktion - die Maschinen stammten aus dem Jahre 1928 - den heutigen Toleranzanforderungen nicht mehr gewachsen gewesen. Die Hauptabnehmer verlangten eine immer größere Exaktheit in Bezug auf Lage und Ausführung der Einfräsung, die nur mit modernen Maschinen garantiert werden konnte. Diese wurden bereits von mehreren Hüttenwerken benutzt, weswegen schon aus Gründen der Konkurrenzfähigkeit die technische Neuerung eingeführt werden mußte. Im Februar 1965 wurde damit begonnen.

Bei der neuen Maschine handelt es sich um eine Rundtischtaktmaschine, mit der 2 Arten von Rippenplatten gefräst werden können:

(1) Rippenplatten für Klemmplattenbefestigung. Dieses ist die normale Art mit Pilzfräser-Ausfräsung, wie sie an den alten Maschinen gefräst wurde.
(2) Rippenplatten für Spannbügelbefestigung, die von den Abnehmern in zunehmendem Maße verlangt werden, da sie als vorteilhafter gelten als die für Klemmbefestigung.

Die Produktion der neuen Anlage beträgt 350 t/Mon.

Weder die Fräsmaschinen noch die Rundtischtaktanlage erreichen eine so saubere Fräsung, daß die Rippenplatten ohne Überprüfung dem Markt zugeführt werden könnten. Nach der Fräsung müssen sie vielmehr bemeißelt und poliert werden. Dieses wurde manuell mit 4 Handschleifmaschinen besorgt, womit je Maschine 150 t/Mon. beschliffen und geputzt werden konnten.

Um den Arbeitnehmern die körperlich schwere Arbeit infolge des ständigen Haltens der Schleifmaschinen zu erleichtern, die durch das Wenden der Platten verursachten Nebenzeiten zu vermeiden (die Platten müssen von unten und oben beschliffen werden) und aus Gründen des Arbeitskräftemangels hatte sich die Betriebsleitung entschlossen, eine neue Putzeinrichtung in Form einer Transfermaschine anzuschaffen, die die Platten gleichzeitig von unten und oben beschleift. Diese Maschine putzt im Monat 666 t Rippenplatten.

II. Sozialpolitische Maßnahmen der innerbetrieblichen Anpassung

1. Vorbereitende Maßnahmen

Seit Jahren war vom zuständigen Betriebsleiter die Forderung gestellt worden, die beiden technischen Neuerungen einzuführen, denn die alten Maschinen waren vollkommen veraltet. In Zusammenarbeit mit der Planungsabteilung hatte er das Investitionsvorhaben berechnet, so daß es nach Genehmigung durch den Aufsichtsrat in den Investitionsplan aufgenommen werden konnte.

Nach § 1 (1) b MitbG sind die Arbeitnehmer des Werkes im Aufsichtsrat vertreten (qualifizierte Mitbestimmung). Insofern wirken sie indirekt bei Entscheidungen über Investitionsvorhaben mit.

Außerdem werden die Belange der Arbeitnehmer durch die Institution des Arbeitsdirektors vertreten. Er ist für die gesamte Personal- und Sozialpolitik des Betriebes verantwortlich und hat daher einen direkten Einfluß auf die sozialen Maßnahmen zum Zwecke der Anpassung an den technischen Fortschritt.

Als das Investitionsvorhaben konkrete Formen angenommen hatte, wurde der Vorsitzende des Betriebsrates vom Arbeitsdirektor und vom Betriebsleiter der Rippenplattenfräserei unterrichtet. Die Information der Belegschaft über die technischen Neuerungen erfolgte indirekt über den Betriebsrat, und zwar unmittelbar vor Beginn der Durchführung der Investition (ca. 1 Woche). Um sich ein klares Bild von den neuen Aggregaten und eventuell Vorschläge für die Durchführung der Anpassung machen zu können, wurden dem Betriebsrat die technischen und wirtschaftlichen Gründe des Vorhabens mitgeteilt.

2. Maßnahmen bei den Umsetzungen und Versetzungen von Arbeitskräften

a) Änderung der Beschäftigungsverhältnisse

aa) Veränderungen im Produktionsbereich

(1) Personaleinsparungen

Die am Produktionsprozeß beteiligten 7 Fräsmaschinen waren je

mit einem 1. Fräser und einem 2. Fräser besetzt. Außerdem wurde pro Schicht ein Springer eingesetzt. Für den 3-Schicht-Betrieb waren also insgesamt 45 Arbeitskräfte an den Fräsmaschinen beschäftigt. Die Schleifmaschinen wurden pro Schicht von 4 Putzern bedient. Die Aufsichtsfunktionen wurden von einem Tagesmeister, einem Tagesvorarbeiter und 3 Schichtvorarbeitern wahrgenommen. Je nach Bedarf arbeiteten 4 Schlosser in der Rippenplattenfräserei, die aber nicht zur untersuchten Abteilung, sondern zur Maschinenabteilung gehörten.

Tab. 3 Beschäftigung in der Rippenplattenfräserei vor und nach Einführung der technischen Neuerungen (unmittelbare Produktionsarbeit)

Beschäftigte	Besetzung vor Einführung der techn. Neuerungen		Besetzung nach Einführung der techn. Neuerungen		Personaleinsparung	
	eine Schicht	drei Schicht(en)	eine Schicht	drei Schicht(en)	eine Schicht	drei Schicht(en)
Tagesvorarbeiter	1	1	1	1	-	-
Schichtvorarbeiter	1	3	1	3	-	-
1. Fräser	7	21	5	15	2	6
2. Fräser	7	21	4	12	3	9
Springer	1	3	1	3	-	-
Putzer	4	12	2	6	2	6
insgesamt	21	61	14	40	7	21

Aus Gründen der räumlichen Anordnung wurden 3 von den insgesamt 8 in der Abteilung installierten Fräsmaschinen abgebaut. Da eine Fräsmaschine für einen eventuellen Ausfall einer anderen in Reserve stand, waren nach Einführung der technischen Neuerung noch 4 der alten Maschinen und die Rundtischtaktanlage in Betrieb. Die neue Maschine konnte von einem 1. Fräser bedient werden, die Transfermaschine zum Putzen der Platten wurde mit 2 Arbeitskräften besetzt.
In der Rippenplattenfräserei waren nach Realisierung des technischen Fortschritts pro Schicht insgesamt 5 1. Fräser, 4 2. Fräser, 1 Springer, 2 Putzer und 1 Vorarbeiter tätig.

Tab. 3 zeigt die Besetzung vor und nach Einführung der technischen Neuerungen im untersuchten Bereich und die sich daraus ergebenden Personaleinsparungen. Die effektive Personaleinsparung beträgt 21 Arbeitskräfte oder 34,43 v.H.

(2) Umsetzungen und Versetzungen

(a) Auswahl der Arbeitskräfte

(aa) Quantitative Auswahl

Der Arbeitsdirektor des Betriebes ist für alle personellen Angelegenheiten zuständig, also auch für Umsetzungen und Versetzungen. Da der für die Rippenplattenfräserei zuständige Betriebsleiter aber über die Anforderungen an den einzelnen Arbeitsplätzen sowie über die Qualifikationen der infolge der technischen Änderungen freigesetzten Arbeitskräfte besser informiert war als der Arbeitsdirektor bzw. als die in seiner Abteilung beschäftigten Angestellten, wurde die Auswahl der Arbeitskräfte von dem zuständigen technischen Leiter der Rippenplattenfräserei in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat vorgenommen.
Bei den zunächst insgesamt 30 freigesetzten Arbeitskräften handelt es sich ausschließlich um angelernte Arbeiter. Davon verblieben 9 Arbeitskräfte weiterhin in der Rippenplattenfräserei, den anderen effektiv 21 eingesparten Arbeitnehmern wurden Arbeitsplätze in der Stabeisenzurichterei zugewiesen, denn hier sollte aufgrund eines erhöhten Auftragseinganges die Produktion ausgeweitet werden.
Für die quantitative Auswahl der Arbeitskräfte waren also die effektiven betrieblichen Erfordernisse maßgebend.

Die Maschinen im untersuchten Bereich waren sowohl vor als auch nach Einführung der technischen Neuerungen nur mit angelernten Kräften besetzt. Da während der Probezeit in erhöhtem Maße Störungen auftraten, zu deren Behebung Schlosser und Elektriker herangezogen werden mußten, sich diese auf die Dauer aber normalisierten, erfolgten auf die Berufsstruktur keine Auswirkungen.

Tab. 4 Umgruppierungen als Folge des technischen Fortschritts

Anzahl	Tätigkeit vor Einführung der techn. Neuerungen	Tätigkeit nach Einführung der techn. Neuerungen	
	in der Rippenplattenfräserei	vorläufige Tätigkeit in Abteilung	endgültige Tätigkeit in Abteilung
Umsetzung			
3	1. Fräser	1. Fräser Rippenplattenfräserei	1. Fräser Rippenplattenfräserei
6	Putzer	Putzer Rippenplattenfräserei	Putzer Rippenplattenfräserei
Versetzung			
6	1. Fräser	2. Revidierer Stabeisenzurichterei	1. Revidierer Stabeisenzurichterei
4	2. Fräser	2. Richter Stabeisenzurichterei	2. Richter Stabeisenzurichterei
5	2. Fräser	2. Verlader Stabeisenzurichterei	2. Verlader Stabeisenzurichterei
6	Putzer	2. Revidierer Stabeisenzurichterei	1. Revidierer Stabeisenzurichterei

(ab) Qualitative Auswahl

Maßgebend für die Auswahl der Arbeitskräfte in qualitativer Hinsicht war neben den Anforderungen, die die neuen Tätigkeiten an die Betroffenen stellten, insbesondere die Arbeitseignung, die in einigen Fällen vom Werksarzt festgestellt wurde.

Um eine optimale Abstimmung der einzelnen Fähigkeiten und Eignungen mit den tatsächlichen Anforderungen an den Arbeitsplätzen zu erreichen, war es notwendig, zunächst den Einfluß des technischen Fortschritts auf die beruflichen Anforderungen und betrieblichen Arbeitsverhältnisse festzustellen. Grundsätzlich läßt sich festhalten, daß durch die Installie-

rung der beiden neuen Maschinen die körperlich-muskuläre Belastung abgenommen, die psychisch-nervliche dagegen zugenommen hat. Diese Feststellung zeigt sich am besten bei den Putzern, die die Werkstücke an der Transfermaschine lediglich einzuspannen und nach erfolgtem Arbeitsgang wieder auszuspannen haben, während sie früher die Platten mit Handschleifmaschinen putzen und die scharfen Kanten gegebenenfalls mit Hammer und Meißel abstoßen mußten. Außerdem trugen sie die Verantwortung für die Vermeidung von Abnahmeschierigkeiten durch eine saubere Entgratung des Materials. Ihre größere nervliche Belastung resultiert aus der ständigen Aufmerksamkeit und dem dauernden Zwang zur Konzentration.

Die Tätigkeit des Fräsers an der Rundtischtaktanlage ist im wesentlichen gleich geblieben. Aufgrund des hohen Wertes der Maschine ist seine Verantwortung gestiegen. Ein Rückgang der an ihn gestellten praktischen Anforderungen ist insofern festzustellen, als ein Fräser an den alten Maschinen unmittelbar für die Genauigkeit des Fabrikats verantwortlich ist, diese Anforderung für den Bediener der Rundtischtaktanlage aber entfällt, da sie von ihr übernommen wird.

Die Anforderungen an die Fräser und Putzer, die in die Stabeisenzurichterei als Revidierer eingesetzt worden sind, haben sich insofern geändert, als diese zwar nicht mehr körperlich schwere und monotone Arbeiten auszuführen haben, von ihnen aber eine große Aufmerksamkeit infolge ihrer Kontrolle der Materialien auf Risse, Lunker und Schalen verlangt wird und sie eventuell vorhandene Fehler beseitigen müssen.

An die versetzten Fräserhelfer, die als 2. Revidierer bzw. 2. Verlader tätig sind, werden geringere Anforderungen gestellt, denn sie arbeiten mit dem 1. Revidierer und 1. Verlader unmittelbar zusammen und werden von diesen beaufsichtigt.

Die betrieblichen Arbeitsverhältnisse in der Rippenplattenfräserei haben sich insofern geändert, als die Arbeitsplätze sauberer und die Bewegungsfreiheit der Arbeitnehmer größer geworden sind.

Für die Bedienung der beiden neuen Maschinen wurden 30- bis 40jährige Arbeitskräfte ausgewählt. Die Betriebsleitung war bestrebt, für diese Anlagen die besten Fräser und Putzer auszuwählen, denn sie hatte die Erfahrung machen können, daß solche Mitarbeiter am ehesten in der Lage sind, sich umzustellen und sich mit der Technik neuer Maschinen vertraut zu machen.
Bemerkenswert ist, daß gerade die älteren Arbeitnehmer in die Stabeisenzurichterei versetzt wurden. Es handelte sich um 40- bis 60jährige. Entscheidend für diese Maßnahme war die Meinung, ältere Mitarbeiter seien zuverlässiger als junge Kräfte und gerade die Tätigkeit als Revidierer verlange große Anforderungen an die Aufmerksamkeit, denn der Revidierer kontrolliere das Material zum letzten Mal und sei für übersehene Fehler verantwortlich.

Im allgemeinen werden freiwillige Meldungen von Arbeitnehmern für Umgruppierungen berücksichtigt, allerdings müssen die personellen Voraussetzungen gegeben sein. Derartige Fälle werden im Personalausschuß entschieden, der sich aus dem Betriebsratsvorsitzenden und den Leitern der Personalabteilung und des Arbeitseinsatzes zusammensetzt.

(b) Information der Arbeitskräfte

Nach Abschluß der Planungsarbeiten wurden die zu versetzenden bzw. umzusetzenden Mitarbeiter vom Betriebsleiter und vom Betriebsrat informiert.
Erwähnenswert ist das gute Verhältnis zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat, welches sich insbesondere bei Verhandlungen über umzugruppierende Arbeitskräfte bemerkbar gemacht hat. Hier wurden die gesetzlichen und betrieblichen Bestimmungen oft überschritten und dem Betriebsrat stillschweigend weitergehende Rechte eingeräumt.

ab) Veränderungen im Verwaltungsbereich

Da die Produktion in der Rippenplattenfräserei nicht erhöht wurde, hatte die Realisierung des technischen Fortschritts

in der Verwaltung keine direkten Auswirkungen.
Durch die Produktionsausweitung in der Stabeisenzurichterei nahm die Verwaltungsarbeit nicht zu, so daß die Personalstruktur im Bereich der Verwaltung unverändert bleiben konnte.

b) Umschulung und Einarbeitung der betroffenen Arbeitskräfte

Bei den von der Einführung der technischen Neuerungen betroffenen Arbeitnehmern konnte auf eine Umschulung verzichtet werden, da für die Ausführung der neuen Tätigkeiten eine Einarbeitung von 14 bis 30 Tagen genügte. Sie erfolgte vorwiegend praktisch am Arbeitsplatz, wobei der zuständige Meister die entsprechenden Einweisungen und notwendigen theoretischen Grundlagen vermittelte.
Insbesondere bei den umgesetzten Arbeitskräften war die Betriebsleitung um eine möglichst gründliche Einarbeitung bemüht, um spätere Störungen im Produktionsablauf weitgehend auszuschalten.

c) Mitarbeit der Belegschaft

Da die neuen Aggregate in anderen Betrieben bereits seit längerer Zeit installiert waren und sich die Betriebsleitung über deren technische Beschaffenheit eingehend informiert hatte, traten während der Anlaufzeit lediglich Störungen geringfügiger Art auf, die vom Instandhaltungspersonal relativ schnell behoben werden konnten. So erfolgte eine Mitarbeit der Arbeitnehmer, z.B. in Form von Verbesserungsvorschlägen, zumindest in den ersten Monaten nach Inbetriebnahme der neuen Maschinen nicht.

d) Überlegungen betreffend die Sicherung der sozialen Stellung

Betriebsleitung und Betriebsrat haben sich bei der Auswahl der umzugruppierenden Arbeitskräfte eingehend mit der sozialen Stellung der betroffenen Arbeitnehmer befaßt.
Die in der Rippenplattenfräserei verbliebenen Beschäftigten haben insofern an Prestige gewonnen, als die Umsetzung an

neue Anlagen als Aufstieg in der Betriebshierarchie bewertet wird. Außerdem sind ihre Erfahrungen und Qualifikationen, die sie sich an den alten Fräsmaschinen angeeignet hatten, weitgehend für die Tätigkeit an den neuen Aggregaten verwertbar, worauf schließlich ihre kurze Einarbeitungszeit zurückzuführen ist.
Problematischer ist diese Angelegenheit allerdings bei den in die Stabeisenzurichterei versetzten Mitarbeitern. Ihre in der Rippenplattenfräserei erlernten Fertigkeiten wurden vollkommen wertlos, da sie nach der Versetzung völlig andersartige Tätigkeiten auszuführen hatten. Da die Betriebsleitung der Meinung war, die betreffenden Arbeitnehmer hätten keine Möglichkeit mehr in der betrieblichen Hierarchie aufzusteigen, denn es handle sich vorwiegend um ältere Arbeitnehmer, legte man diesem Problem nicht allzu große Bedeutung bei. Überhaupt befaßte sich die Betriebsleitung bei dem Problem der Sicherung der sozialen Stellung im Betrieb hauptsächlich mit den Aufstiegschancen.
Im übrigen wurde die Meinung vertreten, alle Mitarbeiter müßten in fachlicher Hinsicht auf dem laufenden bleiben, um sich der schnellen technischen Entwicklung jederzeit anpassen zu können. Mit dieser Argumentation verwies man bereits auf die Notwendigkeit einer gründlichen Aus- und Fortbildung der Arbeitnehmer.

e) Lohntechnische und lohnpolitische Maßnahmen der Anpassung

ea) Veränderung des bestehenden Lohnsystems

Grundlage für die Entlohnung der im untersuchten Bereich im Arbeitsverhältnis stehenden Beschäftigten ist die analytische Arbeitsbewertung (Stufenwertzahlverfahren nach Euler-Stevens). Auf den aufgrund dieses Verfahrens ermittelten Arbeitswertlohn baut ein Leistungslohn auf, der sich nach der Ausbringung pro Betriebsstunde (Betriebsstunde = Maschinenlaufzeit ohne Stillstandszeit) richtet.
Diese Lohnermittlungsmethode ist durch den technischen Fortschritt in der Rippenplattenfräserei nicht geändert worden,

denn bei den neuen Maschinen waren für die Berechnung die gleichen Voraussetzungen gegeben.

eb) Änderung der Lohnhöhen

Von den in der Rippenplattenfräserei verbliebenen Arbeitnehmern hat keiner weder eine Lohnminderung noch eine Lohnerhöhung erhalten.
Die Lohnänderungen der in die Stabeisenzurichterei versetzten Arbeitskräfte zeigt folgende Übersicht:

Tab. 5 Änderungen der Arbeitsbewertung und Entlohnung der versetzten Arbeitnehmer

Anzahl	Beschäftigung	Änderung der Arbeitsbewertung		Änderung der Entlohnung	
		vorläufig	endgültig	vorläufig	endgültig
6	1. Fräser	niederer	niederer	schlechter	schlechter
5	2. Fräser	niederer	niederer	schlechter	schlechter
4	2. Fräser	niederer	niederer	schlechter	schlechter
6	Putzer	niederer	höher	schlechter	besser

ec) Maßnahmen zwecks Sicherung des Verdienstes der betroffenen Arbeitnehmer

Als Hauptproblem der Anpassung an den technischen Fortschritt wurde die Sicherung des bisherigen Lohnes der betroffenen Arbeitnehmer betrachtet. Obwohl die Betriebsleitung und der Betriebsrat bemüht waren, gleichwertige Tätigkeiten für die zu versetzenden Arbeitskräfte zu finden, mußten die meisten Arbeitnehmer doch Herabstufungen und damit Lohnminderungen hinnehmen.
Ein Kompromiß konnte insofern erzielt werden, als aufgrund der Arbeitsordnung des Werkes, die zwischen dem Direktorium und dem Betriebsrat ausgehandelt worden ist, allen Zeit- und Leistungslöhnern bei Umsetzungen und Versetzungen für die Zeit von 14 Tagen der bisherige Lohn garantiert wird. Danach erhalten sie den aufgrund der analytischen Arbeitsbewertung ermittelten, also dem tatsächlichen Wert ihrer Arbeit entsprechenden Lohn.

Diese Maßnahme wurde von der Betriebsleitung mit dem Argument begründet, die Entlohnung sei leistungsorientiert und durch die dauernde Fortzahlung des bisherigen Lohnes der umgruppierten Mitarbeiter erfolge eine Disproportionierung der Löne und insofern müsse bei jeder Versetzung oder Umsetzung die gesamte Lohnstruktur und damit das bestehende Bewertungsverfahren überprüft und geändert werden.
Da die vorläufige Tätigkeit als Einarbeitungszeit für die endgültige Beschäftigung zu betrachten ist, kann diese weitgehend unberücksichtigt bleiben. Dauerhafte Lohneinbußen sind also nur bei den Fräsern entstanden, die als Revidierer, Richter und Verlader in der Stabeisenzurichterei eingesetzt worden sind.

3. Allgemeine Maßnahmen des Betriebes

a) Aus- und Fortbildung der Arbeitnehmer

Durch den technischen Fortschritt ist die Ausbildung des Nachwuchses sowie die daran anschließende Fortbildung zu einem zentralen Problem der obersten Betriebsleitung geworden.
Schon vor Jahren war man im Management zu der Erkenntnis gelangt, daß die Ausbildung der Lehrlinge überprüft und reorganisiert werden müsse, zumal durch die stetige Verkürzung der Arbeitszeit auch die Ausbildungszeit in Mitleidenschaft gezogen würde.

Während der Lehrzeit, die tarifvertraglich festgelegt ist und für Dreher, Betriebsschlosser, Elektromechaniker zur Zeit 3 1/2 Jahre beträgt, wird der Berufsschulunterricht durch theoretische und praktische Studien im Werk vertieft. Der theoretische Werksunterricht wird von eigens angestellten Gewerbelehrern vorgenommen; die Einweisung am Arbeitsplatz erfolgt durch Ingenieure und Meister. Insgesamt werden 0,15 v.H. der monatlichen Lohn- und Gehaltssumme für die Berufsausbildung verausgabt. Allerdings ist sich die Betriebsführung über die Tatsache im klaren, daß diese Ausgaben noch gezielter als bisher eingesetzt werden müssen und daß das

nur möglich ist, wenn eine enge Zusammenarbeit zwischen Berufsschule und Betrieb erfolgt.

Qualifizierte Mitarbeiter können nach Abschluß ihrer Lehre an Fortbildungskursen teilnehmen, die z.B. Themen wie Entlohnungsmethoden, Unfallschutz, Betriebsklima usw. zum Gegenstand haben. Solche Kurse werden in der Regel von außerbetrieblichen Organisationen durchgeführt. Auch auf Betriebsebene werden bereits Kurse inszeniert, z.B. kürzlich ein Refa-Kurs, zu dem die Teilnehmer gezielt ausgesucht wurden, freiwillige Meldungen aber weitgehende Berücksichtigung fanden. Arbeitnehmer, die die Absicht haben und über die Fähigkeit verfügen, die Prüfung als Industriemeister abzulegen, wird zwecks Vorbereitung der Besuch der Hüttenschule in Duisburg ermöglicht.

Während der Fortbildungszeit wird den Arbeitnehmern der Durchschnittslohn der letzten Monate fortgezahlt; außerdem erhalten sie Tagegelder und die Kosten der Kurse rückerstattet.

b) Zahlung von freiwilligen Sozialleistungen

(1) Ausgleich von finanziellen Nachteilen

Dem Ausgleich von den Arbeitnehmern infolge von Versetzungen entstandenen finanziellen Nachteilen steht die Betriebsführung großzügig gegenüber.
Ein längerer Anmarschweg zum neuen Arbeitsplatz gilt zum Beispiel als Arbeitszeit, Fahrtkosten werden, sofern vom Werk nicht Verkehrsmittel eingesetzt worden sind, den betreffenden Arbeitnehmern erstattet.
Versetzte Angestellte erhalten Trennungsentschädigungen; beim Umzug haben sie Anspruch auf Erstattung der dadurch entstehenden Kosten.

(2) Beteiligung der Arbeitnehmer am Ertrag

Durch Befragungen von Arbeitnehmern konnte festgestellt werden, daß sie durchweg die freiwilligen Sozialleistungen des

Betriebes begrüßen und gern in Anspruch nehmen, Erhöhungen des Sozialaufwands aufgrund des technischen Fortschritts und eines damit verbundenen höheren Gewinns aber mit der Forderung nach Lohnerhöhung ablehnen. Dadurch kommt zum Ausdruck, daß in Zukunft eine eventuell negative Haltung der Arbeitnehmer zum technischen Fortschritt durch eine Erhöhung der freiwilligen Sozialleistungen nicht beeinflußt werden kann. Aus diesem Grunde ist die Betriebsführung bereits dazu übergegangen, bei der Festlegung der freiwilligen Sozialleistungen betrieblichen Maßstäben den Vorrang einzuräumen und den Sozialaufwand, für den rein familiäre Gesichtspunkte als Grundlage dienen, nach und nach abzubauen.
So wird versucht, die an sich positive Haltung der Arbeitnehmer zum technischen Fortschritt durch eine Ertragsbeteiligung zu beeinflussen. Die Beteiligung erfolgt in Form einer jährlich gezahlten Weihnachtsgratifikation von unterschiedlicher Höhe. Im Jahre 1964 wurden 45 v.H. eines Brutto-Monatslohnes bzw. rund 4 v.H. eines Jahreslohnes (brutto) gezahlt.
Im übrigen wird die Ansicht vertreten, daß die Produktivitätsentwicklung in den tarifvertraglichen Lohnvereinbarungen zum Ausdruck komme und insofern alle Arbeitnehmer am Ertrag beteiligt seien.

c) Sicherung des sozialen Besitzstandes älterer Mitarbeiter

Für den Fall betriebsnotwendiger Umgruppierungen älterer Mitarbeiter, die aus geistigen und/oder körperlichen Gründen nicht in der Lage sind, die Tätigkeiten an den neuen oder anderen Arbeitsplätzen auszuführen, hat das Direktorium mit dem Betriebsrat die Vereinbarung getroffen, daß solche Arbeitnehmer mit einer Betriebszugehörigkeit von mindestens 25 Jahren einen Anerkennungslohn erhalten, der die Differenz zwischen ihrem bisherigen und ihrem augenblicklichen Verdienst ausmacht. Diesen Mitarbeitern werden dann leichte Arbeiten erteilt, wie z.B. Botenarbeiten, Kantinenverwaltung usw.

Darüber hinaus bekommen grundsätzlich alle Beschäftigten, die mindestens 40 Jahre im Betrieb tätig gewesen sind, einen Festlohn, der ein Durchschnittslohn der letzten 12 Monate ist.

Im Falle der Pensionierung, auch bei vorzeitiger, z.B. bei Frühinvalidität, erhalten die Arbeitnehmer zum Zwecke der Überbrückung ein Übergangsgeld in Höhe von DM 400,--.

Fallstudie 2: DRAHTSTRASSE

I. Technische Aspekte im untersuchten Bereich und Beweggründe für die Einführung der technischen Neuerung

Objekt der Untersuchung ist innerhalb des Walzwerkes die Drahtstraße [1], die während der Zeit vom 1. Februar bis 30. September 1962 durch eine neue Drahtstraße ersetzt worden ist.

Bei der alten Drahtstraße handelte es sich um eine offene, d.h. an jedem Gerüst standen Umwalzer, die das Walzmaterial in das Gerüst schoben. Sie bestand aus 2 kontinuierlichen Vorstraßen mit je einem Walzgerüst, einer 6gerüstigen offenen Mittelstraße und einer offenen Fertigstraße mit 7 Gerüsten [2].

Jede Straße wurde mit einem Motor angetrieben.

Auf dieser Straße konnten Drähte im Abmessungsbereich von 5 mm bis 13 mm Ø gewalzt werden.

Aus Gründen des Arbeitskräftemangels, insbesondere für die schwere körperliche Arbeit des Umwalzens, aus Rationalisierungsgründen und zwecks Steigerung der Produktion entschloß sich das Direktorium, eine vollkontinuierliche Straße aufzubauen.

1 Die Drahtstraße ist eine der 7 zum Walzwerk gehörenden Strassen. Der gesamte Betrieb umfaßt 8 Fertigungsbereiche, die nach den jeweils bestehenden technischen Gegebenheiten weiter untergliedert sind. Er erzeugt Stabstahl, Walzdraht und Blech.
Zum Zeitpunkt der technischen Umstellung waren in dem Betrieb insgesamt 6 213 Arbeitnehmer beschäftigt, davon 5 379 Arbeiter und 834 Angestellte.

2 Siehe Abb. 1, S. 266

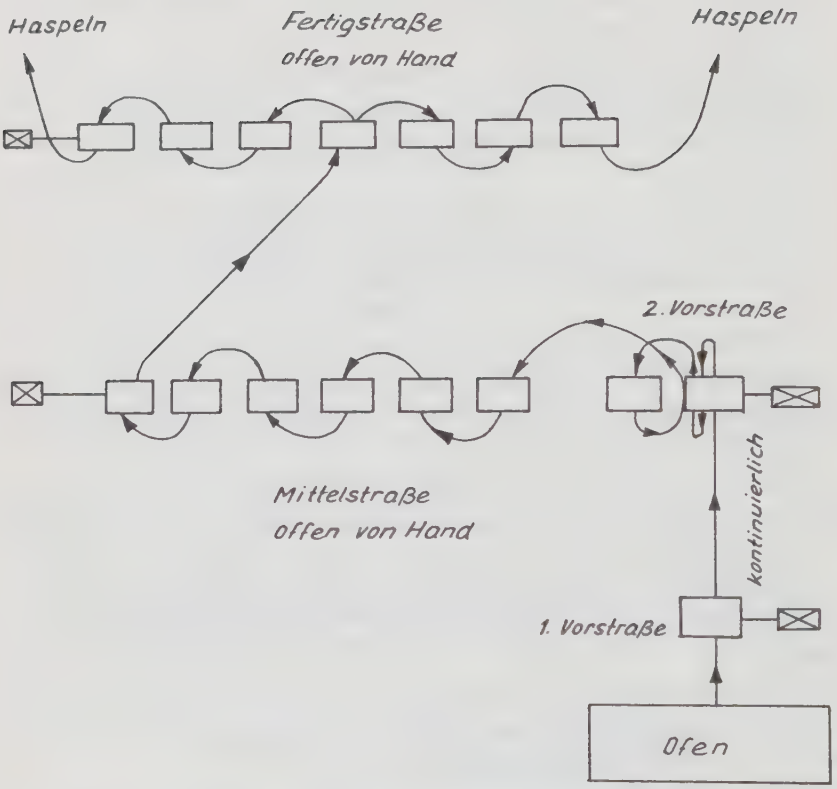

Abb. 1 Offene Drahtstraße

Sie besteht aus einer Vorstraße mit 8 Gerüsten, 2 Zwischenstraßen mit 6 und 2 Gerüsten und einer Fertigstraße mit 8 Gerüsten [1].

An dieser 24gerüstigen Drahtstraße werden gleichzeitig 2 Knüppel gewalzt, und zwar in den Abmessungen von 5,5 mm bis 12 mm Ø. Während die alte Drahtstraße nur zum Teil mechanisiert war, gewährleistet die neue Straße einen vollkontinuierlichen Produktionsablauf, der elektrisch ferngesteuert wird.

1 Siehe Abb. 2, S. 267

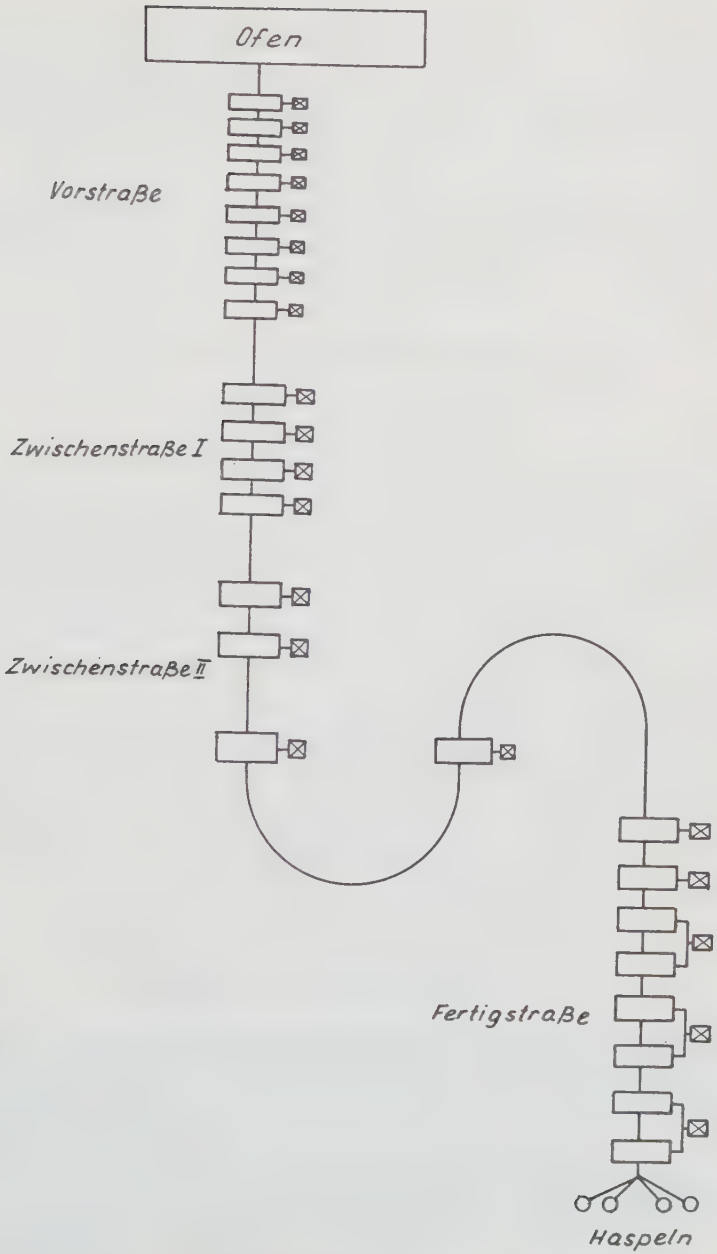

Abb. 2 Vollkontinuierliche Drahtstraße

Die Gerüste der vollkontinuierlichen Straße sind weitgehend mechanisiert. Die Abmessungen für die Abstände der Walzen können in Skalen abgelesen werden. Dagegen ergaben sich an den alten Gerüsten oft Schwierigkeiten beim Einstellen der Walzen. Insofern haben sich gleichzeitig die Rüstzeiten verkürzt.
Die Ausbringung der alten Straße belief sich pro Monat und Beschäftigten (ohne Angestellte) auf 54 t, die der neuen dagegen auf 93 t (Grundlage: 42 Std./Woche).

II. Sozialpolitische Maßnahmen der innerbetrieblichen Anpassung

1. Vorbereitende Maßnahmen

Als vorbereitende Anpassungsmaßnahme kann die Information des Betriebsrates und der Belegschaft genannt werden. Die erste Information über den Bau der vollkontinuierlichen Drahtstraße erhielt der Betriebsrat, nachdem der Aufsichtsrat seine Zustimmung zu der geplanten Umstellung gegeben hatte. Er wurde allerdings nicht direkt von der Geschäfts- und Betriebsleitung informiert, sondern von den Vertretern der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat.
Die Belegschaft erhielt dann die Information über die technische Neuerung vom Betriebsrat in der Betriebsversammlung.

2. Maßnahmen bei den Umsetzungen und Versetzungen von Arbeitskräften

a) Änderung der Beschäftigungsverhältnisse

aa) Veränderungen im Produktionsbereich

(1) Personaleinsparungen

Die Produktion an der alten Drahtstraße ist bis zur endgültigen Einstellung im Februar 1962 nach und nach eingeschränkt worden. Während sie im Jahre 1957 noch 2schichtig gefahren wurde, wurde bereits im Jahre 1960 nur noch in einer Schicht pro Tag an der Straße gearbeitet.
Zum Zeitpunkt des Abbaus der Straße waren insgesamt 50 Produktionsarbeiter, 6 Schlosser und 3 Elektriker an ihr tätig.

Die neue Drahtstraße, die ebenfalls im ersten Jahr nach Anlauf einschichtig gefahren wurde, beschäftigte 47 Produktionsarbeiter. Die Schlosser und Elektriker, die zwar ständig an der Drahtstraße arbeiteten, gehörten zum Maschinenbetrieb. Ihre Zahl hat sich bis Februar 1965 auf 49 Schlosser und 19 Elektriker erhöht; die Zahl der Produktionsarbeiter dagegen im gleichen Zeitraum für den 3-Schicht-Betrieb auf 180. Daraus ergibt sich eine effektive Einsparung von 3 Arbeitskräften [1].

(2) Umsetzungen und Versetzungen

(a) Auswahl der Arbeitskräfte

(aa) Quantitative Auswahl

Die durch den Abbau der alten Drahtstraße freigesetzten Arbeitnehmer sind bis auf 2 Mitarbeiter, die aus Altersgründen ausgeschieden sind, in andere Abteilungen und Betriebsbereiche versetzt worden, denn an die neue Drahtstraße konnten sie nicht umgesetzt werden, weil

(1) diese erst 9 Monate nach Einstellung der Produktion an der alten Straße in Betrieb genommen werden konnte und

(2) die betreffenden Arbeitskräfte nicht die Voraussetzungen für die Tätigkeit an einer kontinuierlichen Straße mitbrachten.

Aus Tab. 6 geht die Versetzung der Arbeitnehmer der alten Drahtstraße hervor [2].

Noch im Jahre 1955 umfaßten die Fertigstraßen des Walzwerkes lediglich 3 Blechstraßen [3]. Eine dieser Blechstraßen wurde

1 Bei der Berechnung der Personaleinsparung kann lediglich von dem 1-Schicht-Betrieb vor und nach Einführung der technischen Neuerung ausgegangen werden. Die Berücksichtigung des späteren 2- und 3-Schicht-Betriebes an der neuen Strasse würde zu Fehlschlüssen führen.

2 Siehe S. 270

3 Die offene Drahtstraße gehörte organisatorisch nicht zu den Fertigstraßen des Walzwerkes, sondern zu den Halbzeugstraßen und wurde von dem dort zuständigen Betriebschef beaufsichtigt.

Tab. 6 Versetzungen der an der offenen Drahtstraße beschäftigten Arbeitnehmer

Anzahl	Beschäftigung an der offenen Drahtstraße	Versetzung	
		Beschäftigung	Abteilung
1	Walzmeister	Verwalter	Magazin
2	Fertigwalzer	Verlader	Adjustage
1	Fertigwalzer	Fertigwalzer	Halbzeugstraße II
1	Obermeister	Obermeister	Feinstraße
4	Umwalzer	Verlader	Adjustage
2	Umwalzer	Umwalzer	Halbzeugstraße II
1	Umwalzer	Verwalter	Magazin
1	Umwalzer	Kontrolleur	Betriebl. Krankenkasse
3	Vorwalzer	Verlader	Adjustage
3	Vorwalzer	Vorwalzer	Halbzeugstraße II
2	Einsetzer	Verlader	Adjustage
5	Abschlepper	Verlader	Adjustage
3	Abschlepper	Abschlepper	Halbzeugstraße I
3	Ofenmann	Ofenmann	Halbzeugstraße I
4	Scherenmann	Verlader	Adjustage
1	Haspelsteurer	Verlader	Adjustage
6	Binder	Putzer	Halbzeugstraße II
5	Kontrolleur	Verlader	Adjustage

bereits zu diesem Zeitpunkt abgebaut und dafür eine Feineisenstraße in Betrieb genommen; die Produktion der zweiten Blechstraße wurde 1962 eingestellt und die dadurch freigesetzten Arbeitskräfte wurden an die neue Drahtstraße versetzt [1]. So war es möglich, die neue Straße weitgehend mit den freigesetzten Arbeitskräften zu besetzen [2]. Bei Einführung des 2- und 3-Schicht-Betriebes waren allerdings Neueinstellungen

1 Die 3 Blechstraßen wurden von einem Betriebschef und einem Assistenten beaufsichtigt. Beim Bau der Feineisen- und der vollkontinuierlichen Drahtstraße wurde jeweils ein Assistent eingestellt.

2 Über die vorherige Tätigkeit der an die Drahtstraße versetzten Arbeitskräfte bestehen keine Unterlagen. Wie sich noch zeigen wird, ist dieser Mangel für die Behandlung des hier zu erörternden Sachverhalts irrelevant.

erforderlich.

Von Bedeutung für die quantitative Auswahl der Arbeitskräfte waren auch die Auswirkungen auf die Struktur der Berufe. Diese zeigt durch den Bau der vollkontinuierlichen Drahtstraße vielschichtige Wandlungen. Durch den Fortfall des traditionellen Berufs des Umwalzers und die Schaffung des Berufs Hilfswalzer, der an der neuen Straße benötigt wird, zeigt sich eine Verschiebung insofern, als der Hilfswalzer lediglich beaufsichtigende Funktionen auszuführen hat und mit dem Walzmaterial nicht mehr unmittelbar in Berührung steht.
Auch andere Berufe fielen an der neuen Straße aus, so z.B. der Abschlepper und der Einsetzer. Die Tätigkeit des Steuermanns auf der Bühne ist infolge seiner vorwiegend beobachtenden Arbeit an der neuen Straße als vollkommen neu und andersartig zu betrachten, wodurch schließlich auch der Berufsinhalt aller an der Straße Beschäftigten eine wesentliche Verschiebung von den rein manuellen zu den an die Aufmerksamkeit und das Reaktionsvermögen erhöhte Anforderungen stellenden Tätigkeiten erfährt.

Betrachtet man nicht nur das erste Jahr nach Anlauf der vollkontinuierlichen Straße, sondern auch den darauf folgenden Zeitabschnitt, in dem die Straße 2- und 3schichtig gefahren wurde, so ist eine überproportionale Erhöhung der Facharbeiterzahl festzustellen, während sich die Zahl der in der unmittelbaren Produktion Beschäftigten nur unterproportional erhöht hat. Hier zeigt sich die wachsende Bedeutung der in der Instandhaltung beschäftigten Arbeitnehmer für die Industrie.

(ab) Qualitative Auswahl

Bei den Versetzungen der Arbeitnehmer erfolgte eine Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung, Arbeitseinsatz und Betriebsrat aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen.
Da alle Beschäftigten von der alten Drahtstraße versetzt werden mußten, entfiel das Problem der richtigen Auswahl der zu

versetzenden Arbeitnehmer. Es mußte lediglich darauf geachtet werden, daß die Arbeitskräfte entsprechend ihren Fähigkeiten in den anderen Abteilungen eingesetzt wurden. Da es sich durchweg um ältere Mitarbeiter handelte, die zum größten Teil nicht in der Lage waren, an einer vollkontinuierlichen Straße zu arbeiten, ließ man sie auch nach Anlauf der neuen Drahtstraße an ihren Arbeitsplätzen und besetzte die Straße mit den durch die Stillegung der Blechstraße freigesetzten Beschäftigten, die den andersartigen Anforderungen gewachsen waren.

Im wesentlichen konnten die folgenden Auswirkungen auf die beruflichen Anforderungen und betrieblichen Arbeitsverhältnisse festgestellt werden:

Die von der abgebauten Blechstraße an die Drahtstraße versetzten Arbeitskräfte haben Tätigkeiten auszuführen, bei denen die Anforderungen an Aufmerksamkeit und Konzentration dominieren, während ihre frühere körperliche Belastung weitgehend zurückgegangen ist. Sie müssen den gesamten Produktionsablauf übersehen und brauchen nur dann einzugreifen, wenn Störungen auftreten.

Mit der Änderung der Anforderungsarten ist gleichzeitig eine Verbesserung der Arbeitsverhältnisse eingetreten. Die Belastung durch Lärm und Hitze ist zurückgegangen, die Arbeitsplatzgebundenheit weitgehend aufgehoben. Lediglich die Steuerleute sind an ihre Arbeitsplätze auf den Steuerbühnen gebunden. Von hier aus wird die gesamte Straße gesteuert, was wiederum eine ständige Konzentration und die Fähigkeit zum Denken in funktionalen Zusammenhängen für die dort Tätigen bedeutet.

Die Anforderungen und Arbeitsverhältnisse der von der offenen Drahtstraße versetzten Beschäftigten haben sich grundlegend nicht geändert. In den anderen Abteilungen dominiert ebenfalls die körperlich-muskuläre Belastung unter den Anforderungsarten. Insbesondere die Umwalzer, die an der Halbzeugstraße II die gleichen Tätigkeiten auszuführen haben, sind von der körperlichen Beanspruchung infolge der größeren Abmessungen, die an dieser Straße gewalzt werden, am meisten betroffen.

(b) Information der Arbeitskräfte

Die betroffenen Arbeitnehmer wurden indirekt, und zwar über den Betriebsrat unmittelbar vor Beginn der Umstellung über ihre Versetzung informiert. Geäußerte Wünsche der zu versetzenden Arbeitskräfte wurden nach Möglichkeit berücksichtigt.

ab) Veränderungen im Verwaltungsbereich

Der Bau der vollkontinuierlichen Drahtstraße hatte im Bereich der Verwaltung keine Veränderungen zur Folge.

b) Umschulung und Einarbeitung der betroffenen Arbeitskräfte

Direkte Umschulungen von Arbeitnehmern waren zum Zwecke der Anpassung an die technische Neuerung nicht erforderlich. Es wurden lediglich zur damaligen Zeit Arbeiter zu Kranführern in betrieblichen Kursen ausgebildet.

Die Einarbeitung der von der alten Drahtstraße versetzten Arbeitnehmer ging reibungslos vonstatten. Ihre neuen Tätigkeiten erforderten keine oder nur eine Einarbeitung von wenigen Tagen. Sie wurde durch den Umstand positiv beeinflußt, daß sie, da sie schon mehrere Jahre im Betrieb tätig waren, die neuen Arbeitskollegen kannten und sich insofern relativ schnell in die anderen Arbeitsgruppen einfügen konnten. Den von der Blechstraße versetzten Arbeitern machte die Einarbeitung an der neuen Straße erhebliche Schwierigkeiten, die auf die andersartigen technischen Gegebenheiten der Anlage zurückzuführen sind. Ihre Einarbeitung wurde von Ingenieuren und Meistern theoretisch fundiert. Sie dauerte ca. 2 Monate; aber auch danach mußten die Walzmeister in verschiedenen Fällen Hilfe leisten.

c) Mitarbeit der Belegschaft

Eine Unterstützung der Betriebsleitung seitens der Belegschaft erfolgte lediglich in Form der Äußerung von Wünschen, an bestimmte Arbeitsplätze versetzt zu werden. An dem Aufbau der neuen Straße beteiligte sie sich nicht, denn sie hatte

zu wenig Kenntnisse von der Funktion einer vollkontinuierlichen Produktionsweise.

d) Überlegungen betreffend die Sicherung der sozialen Stellung

Die Betriebsleitung war bemüht, die einzelnen Mitarbeiter sozial nicht herabzustufen, indem diese nach Möglichkeit auch nach der Versetzung ihre bisherigen Tätigkeiten ausführen sollten.
Der Sicherung der Aufstiegsmöglichkeiten brauchte man kaum Bedeutung beizulegen, denn es handelte sich bei den von der alten Drahtstraße versetzten Arbeitnehmern durchweg um ältere Arbeitskräfte, die ohnehin nicht mehr mit einem beruflichen oder sozialen Aufstieg zu rechnen hatten.
Die von der Blechstraße zur vollkontinuierlichen Drahtstraße versetzten Beschäftigten haben nach Meinung der Betriebsleitung durch ihre neuen Tätigkeiten im Betrieb an Prestige gewonnen, das von der Belegschaft als Aufstieg angesehen wird. Aus diesem Grunde wurde auch nicht die soziale Situation eines jeden Arbeitnehmers beleuchtet, sondern es wurde von vornherein eine soziale Höherstufung aller Arbeitnehmer angenommen.

e) Lohntechnische und lohnpolitische Maßnahmen der Anpassung

ea) Veränderung des bestehenden Lohnsystems

Die Berechnung der Löhne an den alten Straßen und an der neuen erfolgte aufgrund 2 verschiedener Systeme:

(1) Die an den alten Straßen tätigen Arbeitskräfte waren mit Ausnahme der Schlosser und Elektriker, die einen Zeitlohn erhielten, Akkordlöhner. Für jede ausgebrachte Tonne wurde eine bestimmte Zeit vorgegeben (Zeitakkord). Alle an den Straßen eingesetzten Arbeitnehmer standen im Gruppenakkord.

(2) Die Grundlage für die Entlohnung der an der vollkontinuierlichen Straße Beschäftigten ist - wiederum mit Ausnahme der Facharbeiter - die Prämienentlohnung. Der ge-

zahlte Lohn setzt sich aus einem Festlohnanteil und einer Leistungsprämie zusammen. Während der Festlohn für alle Arbeitnehmer an der Straße gleich ist, wird die Prämie nach dem jeweiligen Arbeitsplatz festgelegt. Für jede ausgebrachte Tonne wird eine bestimmte Zeit vorgegeben, die mit einem Geldfaktor bewertet wird [1].

eb) Änderung der Lohnhöhen

Die von der alten Drahtstraße in verschiedene Abteilungen versetzten Arbeitskräfte bekamen den am neuen Arbeitsplatz gezahlten Lohn. Obwohl die Betriebsleitung bemüht war, für die einzelnen Arbeiter Tätigkeiten zu finden, die die bisherige Lohnhöhe sicherten, kam es in einigen Fällen zu Lohnminderungen, in anderen aber zu Lohnerhöhungen. Die Änderungen der Löhne gehen aus nachstehender Tab. 7 hervor.
Von den insgesamt 48 versetzten Arbeitskräften haben 8 eine Lohnminderung erfahren. Bei dem Walzmeister und Umwalzer, die in das Betriebsmagazin versetzt worden sind, sowie bei dem Umwalzer, der bei der betrieblichen Krankenkasse als Kontrolleur Beschäftigung gefunden hat, handelt es sich nicht um effektive Lohneinbußen [2].
Effektive Lohnminderungen mußten jedoch die übrigen 5 Arbeitnehmer hinnehmen, die in die Adjustage versetzt wurden.
Die 5 Mitarbeiter, die an die Halbzeugstraßen versetzt worden sind, konnten aufgrund der körperlich schweren Tätigkeiten an diesen Straßen höhere Löhne erreichen.

Die von der abgebauten Blechstraße an die vollkontinuierliche Drahtstraße versetzten Arbeiter erhielten während der Probezeit der Straße einen bestimmten Vomhundertsatz von einem festgelegten Stichmannsverdienst. Ergaben sich daraus Lohnminderungen, so wurde ein Lohnausgleich gewährt und da-

1 Schon vor einigen Jahren hat sich die Betriebsleitung mit der Einführung eines analytischen Bewertungsverfahrens befaßt. Sie stieß mit ihren Reformvorschlägen beim Betriebsrat jedoch auf Widerstand, da er die Prämienentlohnung und die Einstufung in Lohngruppen für die einzig richtige und gerechte Methode der Lohnfindung hält.
2 Siehe S. 278

Tab. 7 Lohnänderungen/Lohngleichheiten infolge der Versetzung der an der offenen Drahtstraße beschäftigten Arbeitnehmer

An-zahl	Beschäftigung an der offenen Drahtstraße	Lohnänderung/Lohngleichheit infolge der Versetzung		
		Lohnminde-rung	Lohngleich-heit	Lohner-höhung
1	Walzmeister	-		
2	Fertigwalzer	-		
1	Fertigwalzer		=	
1	Obermeister		=	
4	Umwalzer		=	
2	Umwalzer			+
1	Umwalzer	-		
1	Umwalzer	-		
3	Vorwalzer	-		
3	Vorwalzer		=	
2	Einsetzer		=	
5	Abschlepper		=	
3	Abschlepper			+
3	Ofenmann		=	
4	Scherenmann		=	
1	Haspelsteurer		=	
6	Binder		=	
5	Kontrolleur		=	

mit der alte Lohn weitergezahlt. Diese Regelung wurde dann durch ein Lohnabkommen zwischen dem Direktorium und dem Betriebsrat abgelöst, indem neue (höhere) Löhne auf der Grundlage des Prämiensystems vereinbart wurden.
Die später bei der Einführung des Mehr-Schicht-Betriebes neueingestellten Arbeitskräfte erhielten im ersten Jahr ihrer Tätigkeit an der Straße einen Festlohn, dann den dem Wert ihrer Arbeit entsprechenden Lohn.

ec) Maßnahmen zwecks Sicherung des Verdienstes der betroffenen Arbeitnehmer

Grundsätzlich wurde an dem Prinzip der leistungsentsprechen-

den Entlohnung festgehalten, daß nach der Meinung der Betriebsleitung auch bei Umgruppierungen gewahrt werden müsse.
Lediglich die von der Blechstraße an die vollkontinuierliche Drahtstraße versetzten Mitarbeiter erhielten weiterhin ihren alten Lohn, indem ihnen ein Ausgleichslohn gezahlt wurde. Diese Maßnahme hielt man aus dem Grunde für erforderlich, weil man noch zu wenig Erfahrungen mit der Einstufung von Arbeitsplätzen an vollkontinuierlichen Straßen gemacht hatte und der Meinung war, daß bei der später eingeführten Prämienentlohnung die alten Löhne erreicht und sogar übertroffen würden.
Den anderen versetzten Arbeitnehmern ist der frühere Verdienst nicht gesichert worden.

3. Allgemeine Maßnahmen des Betriebes

a) Aus- und Fortbildung der Arbeitnehmer

Auf die Aus- und Fortbildung legt die Betriebsleitung entsprechend ihrer Bedeutung besonderes Gewicht.
Die Lehrlinge werden sowohl praktisch in der Lehrwerkstatt als auch theoretisch von geeigneten Fachkräften ausgebildet. Systematisch werden die in der Berufsschule erworbenen Kenntnisse erweitert und auf die betrieblichen Gegebenheiten abgestellt.
Darüber hinaus wird versucht, die Ausbildung der technischen Entwicklung anzupassen.

Mit Ausnahme einiger qualifizierter Arbeiter, die in betrieblichen Lehrgängen mit dem Abschluß vor der Industrie- und Handelskammer zu Industriemeister ausgebildet werden, ist der Fortbildung von Produktionsarbeitern bisher nur geringe Bedeutung beigelegt worden. Allerdings bemüht sich das Management neuerdings, die Fortbildung dieser Arbeitergruppe zu intensivieren.
Im Gegensatz dazu werden Facharbeiter, insbesondere Elektriker aufgefordert, an betrieblichen und außerbetrieblichen Lehrgängen teilzunehmen. Hier zeigt sich die große Bedeutung,

die gerade diesen Berufen beigelegt wird.

b) Zahlung von freiwilligen Sozialleistungen

(1) Ausgleich von finanziellen Nachteilen

Die den Arbeitnehmern infolge von Um- und Versetzungen entstehenden Kosten werden weitgehend vom Werk getragen. Es handelt sich hier insbesondere um Fahrtkosten; längere Anmarschwege zum Arbeitsplatz gelten als Arbeitszeit. Derartige Kosten werden von dem Management als freiwilliger Sozialaufwand betrachtet, deren Höhe sich im Jahre 1964 auf 1 v.H. der Lohn- und Gehaltssumme (brutto) belief.

(2) Beteiligung der Arbeitnehmer am Ertrag

Die Arbeitnehmer sind in Form einer Weihnachtsrate, die sich nach der Höhe der auszuschüttenden Dividende richtet und im Jahre 1964 3,8 v.H. der Lohn- und Gehaltssumme (brutto) betrug, am Ertrag beteiligt.

c) Sicherung des sozialen Besitzstandes älterer Mitarbeiter

Da dem Betrieb nicht genügend leistungsfähige junge Kräfte zur Verfügung stehen, ist er gezwungen, ältere Arbeitnehmer, die oft über eine 25jährige und längere Betriebszugehörigkeit verfügen, Arbeiten zuzuweisen, die für diese Arbeiter eine große körperliche Belastung mit sich bringen. Falls das aufgrund der körperlichen Konstitution der betreffenden Arbeitskräfte nicht möglich ist, werden sie nach einer werksärztlichen Untersuchung mit leichteren Tätigkeiten betraut. Im Falle der oben beschriebenen Umstellung wurden 2 Arbeiter als Verwalter des Betriebsmagazins und 1 Arbeiter als Kontrolleur eingesetzt [1]. Ihnen wurde der frühere Verdienst in Form eines Ausgleichslohnes garantiert, der die Differenz zwischen ihrem früheren Durchschnittslohn und dem augenblicklichen Lohn ausmacht. Der Ausgleichslohn wird bei Vorhandensein folgender Voraussetzungen gezahlt:

1 Siehe Tab.6, S. 270

(1) eine Betriebszugehörigkeit von mindestens 25 Jahren
(2) eine geistige und/oder körperliche Unfähigkeit, die bisherige oder gleichwertige andere Tätigkeiten auszuführen.

Obwohl diese Form im Grunde keine Maßnahme zum Zwecke der Anpassung an den technischen Fortschritt ist, wird sie meist auch bei Umgruppierungen von Mitarbeitern mit einer Betriebszugehörigkeit von mindestens 25 Jahren angewandt, ohne daß die Voraussetzung der geistigen und körperlichen Leistungsunfähigkeit vorliegt.

Überhaupt ist das Management bezüglich der Sicherung des sozialen Besitzstandes älterer Mitarbeiter, die auf eine lange Tätigkeit im Werk zurückblicken können, wesentlich großzügiger als bei älteren Arbeitnehmern, die noch nicht lange im Betrieb beschäftigt sind.

Fallstudie 3: FEINEISENSTRASSE

I. Technische Aspekte im untersuchten Bereich und Beweggründe für die Einführung der technischen Neuerung

Der untersuchte Fertigungsbereich [1] setzt sich aus 3 Abteilungen zusammen, und zwar aus der

(1) Feineisenstraße
(2) Mittelstraße
(3) Glüherei und Schälerei.

Auf der Feineisenstraße wird das Walzmaterial (Knüppel von 2 bis 7 m Länge) in den Abmessungsbereichen von 14 mm bis 37 mm Ø in Rund-, Vierkant-, Sechskant-, Achtkant- und Sonderprofilen gewalzt.

Die Mittelstraße unterscheidet sich von der Feineisenstraße lediglich in den Abmessungsbereichen. Hier wird das Walzmaterial in den Abmessungen von 37 mm bis 120 mm gewalzt.

Die Glüherei und Schälerei ist eine angegliederte Abteilung. Das Walzgut wird hier verglüht und vergütet bzw. zu Blank-

1 Der im Mittelpunkt der Betrachtung stehende Fertigungsbereich gehört zu einem aus 4 Hauptwerken bestehenden Betrieb, der Siemens-Martin-Stahl produziert und auf Block-, Draht-, Feineisen- und Mittelstraßen zu Blech, Breitband, Walzdraht und Stabstahl weiterverarbeitet.

stahl geschält. Es handelt sich also um eine Nachbehandlung des Materials.

Die Feineisenstraße bestand aus einer 7gerüstigen Triostraße (Gerüste mit je 3 Walzen), die im Jahre 1960 aus Gründen der Produktionssteigerung und der besseren Ausführung des Walzgutes (Toleranzen, Oberflächenbeschaffenheit) sowie aus Gründen der Arbeitskräfteknappheit durch eine 9gerüstige Duo-Zickzack-Straße ersetzt worden ist.
Bei dieser Straße handelt es sich um Walzgerüste mit je 2 Walzen. Die Gerüste sind zickzackförmig aufgebaut, d.h. sie stehen versetzt, also nicht in einer Linie. Der Vorteil dieser Anordnung besteht in dem Hin- und Herwalzen des Materials, was bei einer linienförmigen Aufstellung der Gerüste nicht möglich ist, da 2 verschiedene Walzrichtungen erforderlich sind.
Zu der neuen Walzwerksanlage gehört eine 430iger (Ballendurchmesser von 430 mm) 2gerüstige Triovorstraße, auf der Knüppel mit großen Querschnitten auf kleinere herabgewalzt werden.
An der alten Triostraße wurde nur manuell gearbeitet, an der neuen, halbmechanisierten Straße wird in den Abmessungsbereichen von 14 bis 24 mm dagegen mit 6 Umführungen, bei den größeren Abmessungen allerdings auch noch offen, d.h. manuell gewalzt.
An jedem Gerüst der Triostraße standen 2 Arbeiter, die die Knüppel in das Gerüst schoben. An der Duo-Zickzack-Straße wird das Walzmaterial dagegen über Rollgänge den einzelnen Gerüsten zugeführt.

Während an der Triostraße 7 t pro Betriebsstunde mit 34 unmittelbar in der Produktion tätigen Arbeitskräften (pro Schicht à 8 Stunden) ausgebracht wurden, beträgt die Produktion an der Duostraße 14 t pro Betriebsstunde und 30 Produktionsarbeitern (pro Schicht à 8 Stunden).
Beide Straßen wurden 3schichtig gefahren.
Aufgrund der höheren Ausbringung an der Duostraße wurde im Jahre 1962 der Austausch des Halbgasofens durch einen Hub-

balkenofen mit Ferngasanschluß notwendig. Während die maximale Stundenleistung des Halbgasofens 13 t pro Betriebsstunde betrug, erreichte der Hubbalkenofen eine Leistung von 22 t pro verfahrene Betriebsstunde.

II. Sozialpolitische Maßnahmen der innerbetrieblichen Anpassung

1. Vorbereitende Maßnahmen

Nach Abschluß der Planungsarbeiten wurde das Investitionsvorhaben dem Aufsichtsrat zwecks Genehmigung vorgelegt. Zum gleichen Zeitpunkt wurde der Betriebsrat vom Arbeitsdirektor über das Vorhaben informiert. Nach Genehmigung des Baus der Duostraße erfolgte die Mitteilung dieser Angelegenheit an die Beschäftigten des betroffenen Fertigungsbereichs, und zwar direkt vom Arbeitsdirektor in der Betriebsversammlung.

Da das Werk zur Stahl und Eisen erzeugenden Industrie gehört, besitzt es einen Arbeitsdirektor, zu dessen Aufgabenbereich alle personellen und sozialpolitischen Angelegenheiten gehören. Aus diesem Grunde erfolgte auch die Information des Betriebsrates und der Belegschaft vom Arbeitsdirektor. Auch die Durchführung der sozialen Anpassung an die technische Neuerung wurde vom Arbeitsdirektor vorbereitet und nachher ständig beaufsichtigt. Das wurde von den Arbeitern insofern begrüßt, als der Arbeitsdirektor mit mehreren von ihnen in näherem Kontakt stand und sich ihren Wünschen gegenüber aufgeschlossen zeigte.

2. Maßnahmen bei den Umsetzungen und Versetzungen von Arbeitskräften

a) Änderung der Beschäftigungsverhältnisse

aa) Veränderungen im Produktionsbereich

(1) Personaleinsparungen

Vor Aufbau der neuen Duostraße waren außer dem Betriebsleiter und dessen Assistenten, die für den gesamten Fertigungsbereich zuständig waren, 5 Angestellte (1 Obermeister, 3 Schicht-

meister, 1 Walzendrehermeister) und 102 Produktionsarbeiter tätig. Außerdem wurden im Bedarfsfalle Betriebsschlosser und Elektriker von der Instandhaltungsabteilung angefordert. Nach Fertigstellung der Duostraße wurden nur noch 90 Produktionsarbeiter benötigt. Die Angestellten konnten weiterhin beschäftigt werden. Zusätzlich eingestellt wurden 3 Schlosser und 4 Walzenbauer, die nur für die Walzstraße arbeiteten.

Tab. 8 Personaleinsparung infolge des Aufbaus der Duostraße

Beschäftigte	Besetzung an der Triostraße	Besetzung an der Duostraße	Personaleinsparung
Unmittelbare Produktionsarbeit			
Walzmeister	3	3	-
Reservewalzmeister	3	3	-
Fertigwalzer	3	3	-
Vorwalzer	24	21	+ 3
Umwalzer	42	-	+ 42
Hilfswalzer	-	27	- 27
Ofenmann	3	3	-
Scherenmann	15	15	-
Einsetzer	3	3	-
Rollgangfahrer	6	6	-
Steuermann	-	6	- 6
	102	90	+ 12
Wartung und Instandhaltung			
1. Betriebsschlosser	- (1)	1	- 1 (-)
2. Betriebsschlosser	-	2	- 2
1. Walzenbauer	- (1)	1	- 1 (-)
2. Walzenbauer	-	3	- 3
	(104)	97	+ 5 (+7)

Von den Produktionsarbeitern sind folglich 12 oder 11,76 v.H. eingespart worden [1].

Bezieht man die Schlosser und Walzenbauer, die nur für die

1 Siehe Tab. 8

Feineisenstraße arbeiten, in die Rechnung ein, so ergibt sich eine Einsparung von 5 Beschäftigten bzw. 4,9 v.H. Unter Berücksichtigung der Tatsache, daß auch an der alten Straße im Bedarfsfalle Schlosser und Walzenbauer tätig waren und nimmt man überschlagsmäßig eine dauernde Beschäftigung von je einem Schlosser und Walzenbauer an, so ergibt sich eine Einsparung von 7 Arbeitnehmern oder 6,73 v.H.

(2) Umsetzungen und Versetzungen

(a) Auswahl der Arbeitskräfte

(aa) Quantitative Auswahl

Durch den Bau der Duostraße sind zunächst insgesamt 102 Produktionsarbeiter freigesetzt worden. Davon wurden 90 umgesetzt und 12 an die Mittelstraße versetzt. Mit Ausnahme von 3 Umwalzern und 3 Vorwalzern, die die Tätigkeit des Steuermanns übernahmen, und 27 Umwalzern, die Hilfswalzer wurden, konnten alle umgesetzten Arbeitskräfte ihre bisherigen Arbeiten weiter ausführen.
Die versetzten Arbeiter waren Umwalzer; sie übten an der Mittelstraße die gleichen Tätigkeiten aus.
Die festgestellten beruflichen Änderungen in quantitativer Hinsicht sind mannigfacher Art. Während sich die Zahl der Produktionsarbeiter um 12 gesenkt hat, mußten 7 Facharbeiter eingestellt werden, die für die Wartung und Instandhaltung der Straße zuständig sind. Damit tritt die Berufsgruppe Facharbeiter zum ersten Mal an der Feineisenstraße auf, denn alle anderen Arbeitskräfte der Straßenbelegschaft sind angelernte Arbeiter.
Der eingetretene Strukturwandel wird besonders an dem Fortfall des Berufs Umwalzer deutlich, auf den an dieser Stelle kurz eingegangen sei. Die an der Straße tätigen Hilfswalzer führen mehr oder weniger beaufsichtigende Funktionen aus und greifen in den Arbeitablauf nur ein, wenn sich das Walzmaterial auf den Rollgängen verläuft, eine Tätigkeit, die nur eine kurze Anlernzeit erfordert.
Eine neue Tätigkeit ist die des Steuermanns. Sie gibt es nur

an kontinuierlichen Straßen. Obwohl auch für den Steuermann nur eine Anlernzeit von 2 bis 3 Wochen erforderlich ist, zeigt sich gerade durch seine Arbeitsaufgabe eine deutliche Verschiebung des Berufsinhalts. Anstelle des direkten Eingriffs in den Produktionsprozeß ist eine mehr beobachtende Tätigkeit getreten, die ein rasches Reaktionsvermögen verlangt. Dieses gilt grundsätzlich für die gesamte Straßenbelegschaft.

(ab) Qualitative Auswahl

Da durch den Abbau der alten Feineisenstraße die gesamte Straßenbelegschaft freigesetzt wurde, war es relativ einfach, die für die neue Straße benötigten Arbeitskräfte auszuwählen. Grundsätzlich war man bestrebt, den Mitarbeitern auch an der neuen Straße die bisherigen Tätigkeiten zuzuweisen. Schwierigkeiten ergaben sich für die Besetzung der Steuerbühnen. Die 35- bis 40jährigen Vor- und Umwalzer, die zunächst für diese Tätigkeit bestimmt worden waren, verließen nach einigen Monaten wieder ihre neuen Arbeitsstellen, weil sie sich der nervlichen Belastung nicht gewachsen fühlten und mit den erfolgten Lohnminderungen nicht einverstanden waren.

Diese Zunahme der psychisch-nervlichen Belastung ist neben der Abnahme der körperlich-muskulären Belastung insbesondere durch den Fortfall des manuellen Umwalzens an der neuen Strasse allgemein festzustellen. Daneben wird durch den mechanischen Arbeitsablauf von den Walzmeistern und Fertigwalzern ein größeres funktionales Denken verlangt. Sie müssen den gesamten Produktionsablauf an der Straße übersehen, worauf schließlich ihre größere Verantwortung für das reibungslose Funktionieren der Straße zurückzuführen ist. Das gilt auch für die Rollgangführer. Sie haben die einzelnen Arbeitsgänge zu koordinieren und die Laufgeschwindigkeiten der Rollgänge denen der Walzen anzupassen.

Die Anforderungen an die versetzten Umwalzer haben sich zu einer größeren körperlichen Beanspruchung verschoben, die auf die größeren Abmessungen und die damit verbundenen höhe-

ren Gewichte an der Mittelstraße zurückzuführen ist. Da die Mittelstraße nicht in dem Maße mechanisiert ist wie die Feineisenstraße, ist die nervliche Belastung infolge der Verantwortung für den Produktionsablauf und den Wert der Anlage geringer als an der Duostraße. Neben den niedrigeren geistigen Anforderungen wird von den versetzten Arbeitskräften eine geringere Geschicklichkeit verlangt.
Bei der Auswahl der zu versetzenden Arbeitskräfte spielte nicht das Lebensalter, sondern die Leistungsfähigkeit die entscheidende Rolle. Man war bestrebt, die am wenigsten befähigten Arbeiter für die Versetzung an die Mittelstraße zu bestimmen, denn infolge der größeren Abmessungen des Walzmaterials an dieser Straße sind die Anforderungen - mit Ausnahme der rein körperlichen - nicht so groß wie an der Feineisenstraße.

(b) Information der Arbeitskräfte

Nach endgültiger Auswahl der Arbeitskräfte erfolgte deren Information durch den Arbeitsdirektor, den Betriebsleiter und den Betriebsrat. Sie wurden unmittelbar vor Durchführung der technischen Neuerung von ihrer Umgruppierung in Kenntnis gesetzt.

ab) Veränderungen im Verwaltungsbereich

Im Bereich der Verwaltung sind infolge der Inbetriebnahme der neuen Straße keine Veränderungen eingetreten.

b) Umschulung und Einarbeitung der betroffenen Arbeitskräfte

Direkte Umschulungen sind durch die technische Veränderung nicht notwendig geworden.
Die Einarbeitungen der einzelnen Arbeitskräfte dauerten entsprechend den einzelnen Tätigkeiten unterschiedlich lange. Sie lagen zwischen 8 und 30 Tagen und erfolgten vorwiegend praktisch am Arbeitsplatz, allerdings mit theoretischer Unterrichtung durch die Ingenieure und Meister.

Dabei konnte die Erfahrung gemacht werden, daß die Einarbeitung nicht nur anforderungsbedingt, sondern auch altersmäßig bedingt war. Ältere Arbeitnehmer hatten wesentlich größere Schwierigkeiten, den neuen Anforderungen gerecht zu werden als jüngere. Allerdings traten auch bei jüngeren Kräften Schwierigkeiten auf; diese konnten aber schnell behoben werden.

c) Mitarbeit der Belegschaft

Die Mitarbeit der Belegschaft erstreckte sich zunächst nur auf die Äußerung von Wünschen, nach der Umgruppierung bestimmte Tätigkeiten ausüben zu dürfen.
Ihre positive Einstellung zum technischen Fortschritt zeigte sich insbesondere in ihrem Interesse für die neue Produktionsweise, indem sie laufend Verbesserungsvorschläge einreichte, die sich auf technische Fakten, den Arbeitsablauf und die Unfallverhütung bezogen. Solche Vorschläge werden im allgemeinen beim Arbeitsdirektor schriftlich eingereicht und dem zuständigen Betriebsleiter zwecks Stellungnahme zugestellt. Danach werden sie vom Bewertungsausschuß, der sich aus je 2 Vertretern der Werksleitung und des Betriebsrates zusammensetzt, geprüft und prämiiert. Die Mindestprämie beträgt DM 20,--. Mit ihr soll nur die Initiative des betreffenden Arbeitnehmers honoriert werden. Die höchste Prämie, die bisher für einen Verbesserungsvorschlag gezahlt wurde, belief sich auf DM 6 000,--. Daraus ist zu ersehen, welchen Wert das Direktorium der Mitarbeit der Arbeitnehmer beilegt.

d) Überlegungen betreffend die Sicherung der sozialen Stellung

Bei dem Problem der Sicherung der sozialen Stellung der Arbeitnehmer hatte man sich lediglich über die Aufstiegsmöglichkeiten Gedanken gemacht.
Grundsätzlich war man der Meinung, daß die Umsetzung an die Duostraße aufgrund der verfeinerten und in geistiger Hinsicht größere Anforderungen stellende Produktionsweise einen Aufstieg mit sich bringe. Deshalb setzte man die fähigsten Ar-

beiter, die die Voraussetzung mitbrachten, einmal Vorarbeiter zu werden oder die Industriemeisterprüfung abzulegen, um und versetzte die weniger fähigen an die Mittelstraße. Da sie über das für die Arbeit an der Mittelstraße notwendige manuelle Können verfügten, waren hier ihre Aufstiegschancen gesicherter als an der Feineisenstraße.
Wenn sich trotzdem einige Arbeiter kritisch zu ihrer Versetzung äußerten, so lag das in erster Linie in der Tatsache begründet, daß sie weniger an einen Aufstieg in der Hierarchie des Betriebes interessiert waren als vielmehr an Lohnerhöhungen und deshalb die erfolgten Lohnminderungen nicht hinnehmen wollten. Für sie kam ein sozialer Aufstieg in Lohnerhöhungen zum Ausdruck.

e) Lohntechnische und lohnpolitische Maßnahmen der Anpassung

ea) Veränderung des bestehenden Lohnsystems

Die Lohnermittlung erfolgte auf der Grundlage der analytischen Arbeitsbewertung (Rangreihenverfahren).
Dazu wird eine Prämie geschlagen, die sich nach der Ausbringung pro Zeiteinheit und dem Ausschuß richtet. Dieses Lohnermittlungsverfahren konnte auch bei der Berechnung der Löhne der Arbeitnehmer an der Duostraße angewandt werden.

eb) Änderung der Lohnhöhen

Durch die technische Neuerung mußten alle umgesetzten Arbeitnehmer von der Bewertungskommission (paritätische Besetzung: je 2 Vertreter des Direktoriums und des Betriebsrates) neu eingestuft werden. Infolge der größeren nervlichen Belastung erhielten sie durchweg höhere Löhne. Lohnminderungen erlitten lediglich die 6 Steuerleute, die vorher als Vor- bzw. Umwalzer tätig waren. Außerdem mußten die 12 an die Mittelstraße versetzten Umwalzer Lohneinbußen hinnehmen, denn die neuen Arbeitsplätze stellten nicht so hohe Anforderungen an sie wie die alten an der Triostraße.

ec) Maßnahmen zwecks Sicherung des Verdienstes der betroffenen Arbeitnehmer

Maßnahmen mit dem Ziel, den freigesetzten Arbeitnehmern ihren bisherigen Lohn zu sichern, sind aus verschiedenen Gründen nicht erfolgt.
Zunächst wurde erwogen, die Löhne an der neuen Straße aufgrund der durch den technischen Fortschritt erreichten höheren Produktivität allgemein zu erhöhen; man kam dann aber zu der Überzeugung, daß derartig begründete Lohnerhöhungen bereits durch die laufenden Steigerungen der Löhne, ausgelöst durch die gewerkschaftlichen Forderungen, vorgenommen würden. Außerdem sollte die innerbetriebliche Lohnstruktur erhalten bleiben.
Da einige Arbeitnehmer die Lohnminderungen nicht hinnehmen wollten, erwog die Werksleitung zunächst die Zahlung eines Soziallohnes an Arbeitnehmer, die an niederer bewertete Arbeitsplätze umgruppiert werden. Da sie aber eine unterschiedliche Zahlung von Löhnen für gleiche Tätigkeiten vermeiden wollte, konnte keine endgültige Regelung erreicht werden. Die diesbezügliche Diskussion ist zur Zeit im Betrieb im vollen Gange.

3. Allgemeine Maßnahmen des Betriebes

a) Aus- und Fortbildung der Arbeitnehmer

Die 3- bzw. 3 1/2jährige Ausbildung der Lehrlinge im Werk erfolgt in theoretischer und praktischer Hinsicht. Technische Zeichner und Berufsschullehrer haben mit dem Werk ein Vertragsverhältnis und halten wöchentlich einen 3stündigen Unterricht ab, in dem der in der Berufsschule erarbeitete Stoff erweitert und vertieft wird.
Während der beiden ersten Jahre der Lehrzeit arbeitet der Lehrling in der Lehrwerkstatt; im dritten Jahr wird er in den einzelnen Fertigungsbereichen des Werkes ausgebildet.
Auch die Walzer, für die eine Anlernzeit von 2 Jahren vorgeschrieben ist, werden für die Dauer von einem halben Jahr als Schlosser ausgebildet.

Im großen und ganzen erfolgt die Ausbildung nach traditionellen Gesichtspunkten. Bemühungen, sie der technischen Entwicklung anzupassen, sind zwar vorhanden, Unklarheiten bestehen aber bezüglich der Art der Realisierung.

Die Fortbildung der Arbeitnehmer wird sowohl auf betrieblicher als auch auf außerbetrieblicher Ebene vorgenommen. Hierbei handelt es sich zum Teil um arbeitsbezogene Übungen, wie Schulungen für Walzer, Vorarbeiterlehrgänge usw., zum Teil um die Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen und rechtlichen Problemen.

b) Zahlung von freiwilligen Sozialleistungen

(1) Ausgleich von finanziellen Nachteilen

Sämtliche Kosten, die den Arbeitnehmern infolge von Umgruppierungen entstehen, werden vom Werk getragen. Solche sind z.B. Fahrtkosten für die Benutzung öffentlicher Verkehrsmittel, Kilometergelder für die Benutzung eigener Verkehrsmittel, zusätzliche Ausgaben für den Lebensunterhalt usw. Außerdem gelten längere Anmarschwege zum Arbeitsplatz als Arbeitszeit und werden mit einem Durchschnittslohn vergütet.

(2) Beteiligung der Arbeitnehmer am Ertrag

Die Arbeitnehmer bekommen jährlich eine Weihnachtsrate, die sich nach der Höhe der Dividende richtet und im Jahre 1964 5,5 v.H. der Lohn- und Gehaltssumme (brutto) betragen hat. Sie wird vom Vorstand und vom Gesamtaufsichtsrat festgelegt. Insofern sind die Beschäftigten am Ertrag beteiligt. Außerdem werden die Lohnabkommen laufend überprüft, wobei Produktivitätssteigerungen Berücksichtigung finden.

c) Sicherung des sozialen Besitzstandes älterer Mitarbeiter

Zur Zeit wird die Einführung eines Soziallohnes erwogen, den Arbeitnehmer erhalten sollen, die an niederer bewertete Arbeitsplätze umgruppiert werden. Spezielle Maßnahmen zwecks Sicherung des sozialen Besitzstandes älterer Mitarbeiter bestehen nicht.

Fallstudie 4: MITTELBANDSTRASSE [1]

I. Technische Aspekte im untersuchten Bereich und Beweggründe für die Einführung der technischen Neuerung

Im Jahre 1954 bestanden im Warmwalzwerk I 3 Warmbandstraßen der Baujahre 1906 bis 1925, auf denen in folgenden Abmessungen gewalzt wurde:

auf Straße 1 die Abmessungen von 170 mm bis 550 mm
auf Straße 2 die Abmessungen von 80 mm bis 180 mm
auf Straße 3 die Abmessungen von 50 mm bis 130 mm
Breite.

Über eine weitere Straße verfügte der Betrieb im Warmwalzwerk II, auf der die Abmessungen von 20 mm bis 105 mm Breite gewalzt wurden.

Bei allen Straßen handelte es sich um offene Straßen, d.h. das Walzmaterial mußte von Gerüst zu Gerüst umgewalzt werden. Jedem Walzgerüst wurde das Walzmaterial manuell zugeführt, wodurch die Durchlaufsgeschwindigkeit des Walzgutes weitgehend vom Arbeitstempo der Straßenbelegschaft bestimmt wurde. Die Straßen waren zwar laufend mechanisiert worden, waren aber insofern an der Grenze des technisch Möglichen angelangt, als die vorgesehenen Breiten immer mehr nach oben erweitert werden mußten und die Kaltwalz- und Rohrschweißwerke als Abnehmer des Bandstahls immer größere Ringgewichte verlangten. Außerdem waren die Forderungen der Käufer nach möglichst kleinen Toleranzen, besserer Oberflächenbeschaffenheit und besserer Zunderausbildung mit den bestehenden Strassen nicht mehr zu erfüllen. Aus diesem Grunde wurden 2 Strassen abgebaut, und zwar im Februar 1955 die Straße 3 und im Jahre 1964 die Straße 2.

Für die Straße 3 wurde bereits im Jahre 1955 eine vollkonti-

1 Die Untersuchung wurde in einem Walzwerk durchgeführt, das zur eisenverarbeitenden Industrie gehört und Weich-, Automaten-, Einsatz-, Vergütungs-, Feder- und Edelstähle produziert.
Das Walzwerk umfaßt 9 Betriebsbereiche, von denen die Mittelbandstraße innerhalb des Warmwalzwerkes I Objekt der Untersuchung ist.
Zum Zeitpunkt der technischen Umstellung wies die Belegschaft eine Stärke von 3 187 Beschäftigten auf, und zwar 2 604 Arbeiter, 459 Angestellte und 124 Lehrlinge.

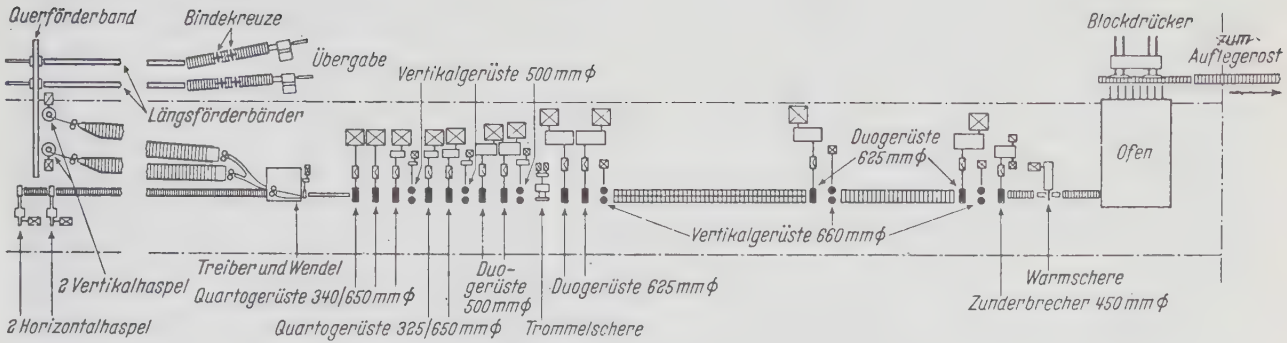

Abb. 3 Kontinuierliche Mittelbandstraße

nuierliche Mittelbandstraße in Betrieb genommen, auf der die Abmessungen von 100 mm bis 550 mm gewalzt werden. Auf dieser Straße läuft das Walzgut ohne Mitwirkung von Arbeitskräften von Gerüst zu Gerüst, wobei die Durchlaufsgeschwindigkeit durch Schlingenheber automatisch korrigiert wird.

Den Aufbau der Straße zeigt Abb. 3. Die aus dem Halbzeuglager kommenden Brammen [1] werden auf einen Auflegerost gelegt und mittels Blockdrücker dem Ofen mit einer Stundenleistung von 70 t zugeführt. Das erhitzte Walzgut wird über einen Rollgang zur Teilschere gebracht. Die Vorstraße besteht aus 3 Flachgerüsten mit 2 Senkrecht-Stauchgerüsten. Auf dieser Straße wird das Walzgut auf niedrigere Abmessungen heruntergewalzt. Über einen Pendelrollgang, auf dem 2 Walzgutlängen nebeneinander Platz haben, wird das Walzmaterial der Fertigstraße zugeführt. Diese besteht aus insgesamt 13 Gerüsten verschiedener Art. Von der Fertigstraße wandert das mittlerweile zu Bandstahl gewalzte Walzgut zu den Haspeln, wo es mechanisch gerollt und gebunden wird.

Die Einstellung der Walzen wird elektrisch vorgenommen. Insofern steht die neue Straße im Vergleich zu der abgebauten nicht nur auf einer höheren Stufe der Mechanisierung, sondern es ist zugleich eine Vergrößerung des Ausmaßes der Mechanisierung in horizontaler Hinsicht erfolgt, denn an der alten 320 mm-Straße [2] mußten die Walzen manuell eingestellt werden.

Mit diesen technischen Verbesserungen ist eine Erhöhung der Ausbringung verbunden. Während an der 320 mm-Straße für die Produktion von 1 t Bandstahl 4,5 Arbeiterstunden (in der unmittelbaren Produktion Beschäftigte) notwendig waren, genügten an der neuen Mittelbandstraße nach Anlauf bereits 2,13 Arbeiterstunden. Bis zum Jahre 1956 wurde die Zeit auf 1,51 Arbeiterstunden herabgesetzt.

1 Das ist das Walzmaterial mit einer Breite von 140 mm bis 570 mm und einer Dicke von 90 mm.
2 Die Bezeichnungen 320 mm-, 260 mm-, 300 mm-, 350 mm-, 450 mm-, 500 mm-Straße richten sich nach dem Durchmesser der Walzen an den einzelnen Gerüsten.

II. Sozialpolitische Maßnahmen der innerbetrieblichen Anpassung

1. Vorbereitende Maßnahmen

Bereits seit Jahren war ein Plan über den Bau der neuzeitlichen Walzstraße vorhanden. Eine umgehende Verwirklichung war aber aus Gründen bestimmter wirtschaftlicher Einflüsse nicht möglich.
Nachdem der Aufsichtsrat, der zu einem Drittel aus Vertretern der Arbeitnehmer besteht und über den somit die Belegschaft einen gewissen Einfluß auf die Maßnahmen der Betriebsleitung ausüben kann, seine Zustimmung zu der technischen Umstellung gegeben hatte, der Betriebsrat über das Investitionsvorhaben unterrichtet worden war und dieser die Belegschaft in der Betriebsversammlung informiert hatte [1], konnte mit der Demontage der 320 mm-Straße, an deren Stelle die neue Mittelbandstraße errichtet werden sollte, begonnen werden.

2. Maßnahmen bei den Umsetzungen und Versetzungen von Arbeitskräften

a) Änderung der Beschäftigungsverhältnisse

aa) Veränderungen im Produktionsbereich

(1) Personaleinsparungen

Die 320 mm-Straße war eine der sog. Walzstraßen (3 Stabstahl- und 3 Bandstahlstraßen). Sie unterstanden direkt dem Betriebschef des Warmwalzwerkes I.
Zum Zeitpunkt des Abbaus der 320 mm-Straße waren für diese Straße folgende Angestellten zuständig:
1 Chefobermeister
3 Schichtobermeister
1 Schichtmeister
Diese Instanzen sind durch den Abbau nicht berührt worden.
Die Zahl der Schlosser und Elektriker, die an den alten Walz-

1 Da der Betrieb lediglich der eisenverarbeitenden Industrie angehört, besteht die Institution des Arbeitsdirektors nicht. Die personal- und sozialpolitischen Angelegenheiten werden von einem Personalchef wahrgenommen.

straßen gearbeitet haben, gehörten zur Maschinenabteilung und wurden im Bedarfsfalle zu den Straßen abgestellt. Ihre Zahl ist überschlagsmäßig mit 50 anzusetzen.
Für den 1-Schicht-Betrieb waren an der 320 mm-Straße 58 Produktionsarbeiter tätig.

Die neue Mittelbandstraße bildet innerhalb des Warmwalzwerkes I eine selbständige Abteilung. Im Zuge dieser technischen Neuerung war es notwendig, einen Diplom-Ingenieur als Betriebsleiter und 3 Ingenieure als Assistenten einzustellen. Ein Walzmeister wurde als Obermeister eingesetzt [1].
Für die 1schichtige Besetzung der Straße waren insgesamt 36 Produktionsarbeiter und 13 Facharbeiter, die zur Maschinenabteilung gehörten, notwendig. Außerdem arbeiteten ständig 7 Schlosser und 5 Elektriker an der Straße, allerdings nicht im Schichtbetrieb [2].
Die effektive Einsparung von den in der unmittelbaren Produktion Beschäftigten betrug 22 Arbeitskräfte. Unter Berücksichtigung der in der Instandhaltung der Straße beschäftigten 13 Facharbeiter beträgt die Einsparung noch 9 Arbeitnehmer [3].

(2) Umsetzungen und Versetzungen

(a) Auswahl der Arbeitskräfte

(aa) Quantitative Auswahl

Freigesetzt wurden 58 Produktionsarbeiter, die zunächst alle

1 Bei dem späteren Übergang auf den 2- und 3-Schicht-Betrieb wurden weitere 3 Schichtobermeister und 3 Schichtmeister eingestellt.
2 Im Jahre 1959 waren diese Zahlen bereits auf 23 Schlosser und 17 Elektriker für den 3-Schicht-Betrieb angewachsen.
3 Durch die erhöhte Produktion war es notwendig, innerhalb des Warmwalzwerkes I die Abteilung Adjustage einzurichten. Mit deren Leitung wurden 1 Betriebsleiter und 1 Meister (Angestellter) beauftragt. Der Hilfsbetrieb 'Werkstoffprüfung/Versuchsanstalt' hatte zum Zeitpunkt des Anlaufs der neuen Straße 24 Angestellte, nach Aufnahme des 2-Schicht-Betriebes 34 und beim 3-Schicht-Betrieb 42 Angestellte. Der Grund dieser Zunahme ist in der Prüfung größerer Produktmengen infolge der Ausweitung der Produktion an der Mittelbandstraße zu sehen.

Tab. 9 Veränderungen der Tätigkeiten und Stunden-Verdienste durch die Inbetriebnahme der Mittelbandstraße

Lfd. Nr.	vor Bau der Mittelbandstraße				während der Montagezeit der Mittelbandstraße				während der Probezeit der Mittelbandstraße				nach der Probezeit der Mittelbandstraße			
	Tätigkeit als	Abteilung/ Anlage	Einstufung (v.H.)	Verdienst pro Std. (DM)	Tätigkeit als	Abteilung/ Anlage	Einstufung (v.H.)	Verdienst pro Std. (DM)	Tätigkeit als	Abteilung/ Anlage	Einstufung (v.H.)	Verdienst pro Std. (DM)	Tätigkeit als	Abteilung/ Anlage	Einstufung (v.H.)	Verdienst pro Std. (DM)
1	Einsetzer	320-mm-Str.	98	2,70	Einsetzer	350- und 260-mm-Str.	98	Ø 2,89	Einsetzer	Mittelband-Str.	100	2,70	Einsetzer	Mittelband-Str.	100	3,02
2	Einsetzer	"	98	2,70	Einsetzer	"	98	Ø 2,89	Einsetzer	"	88	2,38	Einsetzer	"	88	2,66
3	Einsetzer	"	98	2,70	Einsetzer	"	98	Ø 2,89	Einsetzer	Richtmaschine	-	2,49				
4	Einsetzer	"	98	2,70	Einsetzer	"	98	Ø 2,89	Einsetzer	Mittelband-Str.	100	2,70	Einsetzer	"	100	3,02
5	Einsetzer	"	98	2,70	Verlader	-	-	2,67	Verlader	"	-	2,67	Verlader	"	-	2,67
6	Einsetzer	"	98	2,70	Verlader	-	-	2,67	Verlader	"	-	2,67	Verlader	"	-	2,67
7	Ofenwärmer	"	109,6	3,01	Ofenwärmer	"	109,6	Ø 3,45	entlassen							
8	Ofenwärmer	"	109,6	3,01	Ofenwärmer	"	109,6	Ø 3,45	entlassen							
9	Ofenwärmer	"	109,6	3,01	Ofenwärmer	"	109,6	Ø 3,45	am Presswasserbett	450-mm-Str.	-	3,55				
10	Ofenwärmer	"	109,6	3,01	Ofenwärmer	"	109,6	Ø 3,45	Ofenwärmer	300-mm-Str.	109,6	3,58				
11	Ofenwärmer	"	104,8	2,88	Ofenwärmer	"	104,8	Ø 3,10	Ofenwärmer	450-mm-Str.	104,8	2,78				
12	Ofenwärmer	"	104,8	2,88	Ofenwärmer	"	104,8	Ø 3,10	Ofenwärmer	"	104,8	2,78				
13	Ofen-	"	104,8	2,88	Ofen-	"	104,8	Ø 3,10	Ofen-	"	104,8	2,78				

										Str.						
16	Vorwal- zer	"	100	2,75	Vorwal- zer	"	100	Ø 2,95	Vorwal- zer	"	100	2,83				
17	Vorwal- zer	"	100	2,75	Vorwal- zer	"	100	Ø 2,95	Walzer	Mit- tel- band- Str.	100	2,70	Walzer	"	100	3,02
18	Vorwal- zer	"	100	2,75	Vorwal- zer	"	100	Ø 2,95	Walzer	450- mm- Str.	100	2,65	entlassen			
19	Vorwal- zer	"	100	2,75	Vorwal- zer	"	100	Ø 2,95	Bau- kehrer	Adju- stage	-	3,05				
20	Vorwal- zer	"	100	2,75	Vorwal- zer	"	100	Ø 2,95	Walzer	Mit- tel- band- Str.	100	2,70	Walzer	"	100	3,02
21	Fertig- walzer	"	97	2,67	Fertig- walzer	"	97	Ø 2,86	in der Bauko- lonne	-	-	3,10				
22	Fertig- walzer	"	97	2,67	Fertig- walzer	"	97	Ø 2,86	Vorwal- zer	260- mm- Str.	100	2,83				
23	Hebel- mann	"	85	2,34	Hebel- mann	"	85	Ø 2,51								
24	Hebel- mann	"	85	2,34	Hebel- mann	"	85	Ø 2,51	Steu- er- mann	Mit- tel- band- Str.	100	2,70	Steu- er- mann	"	100	3,02
25	Strek- ker	"	83,7	2,30	Strek- ker	"	83,7	Ø 2,47	Fertig- walzer	"	110	2,97	Fertig- walzer	"	110	3,32
26	Strek- ker	"	83,7	2,30	Strek- ker	"	83,7	Ø 2,47	entlassen							
27	Strek- ker	"	83,7	2,30	Strek- ker	"	83,7	Ø 2,47	Block- notie- rer	Mit- tel- band- Str.	85	2,30	Block- notie- rer	"	85	2,57
28	Strek- ker	"	83,7	2,30	Strek- ker	"	83,7	Ø 2,47	Fah- rer	"	85	2,30	Fah- rer	"	85	2,57
29	Strek- ker	"	83,7	2,30	Strek- ker	"	83,7	Ø 2,47	Strek- ker	260- mm- Str.	88	2,49				

Tab. 10 Einschichtige Besetzung der kontinuierlichen Mittelbandstraße

Anzahl	Beschäftigung	Versetzung	Neueinstellung
	I. Produktionsarbeiter		
1	1. Einsetzer	1	
2	2. Einsetzer	2	
1	Steuermann (Halbzeugrost)		1
1	Halbzeugkontrolleur		1
1	Steuermann (Blockdrücker)		1
1	Blocknotierer	1	
1	Ausstoßmaschinist		1
1	Walzmeister	1	
2	Fertigwalzer	2	
2	Hilfswalzer	2	
1	Warmkontrolleur	1	
1	Steuermann (Vorstraße)		1
1	Steuermann (Pendelrollgang)		1
2	Steuermann (Fertigstraße)	2	
1	Steuermann (Haspelzulauf)		1
2	Steuermann (Haspelanlage)		2
3	Haspeleinführer	3	
1	Steuermann (Übergabe)		1
1	Verwieger		1
1	Kolonnenführer		1
1	Abzieher	1	
1	Fahrer des Hubstablers	1	
3	Einbinder	3	
2	Verlader	2	
1	Kaltkontrolleur		1
1	Arbeiter am Leitstand	1	
		23	13
	II. Facharbeiter für Wartung und Instandhaltung		
3	Handwerkervorarbeiter		3
2	Straßenschlosser		2
2	Straßenelektriker		2
	Übertrag	23	20

Anzahl	Beschäftigung	Versetzung	Neueinstellung
	Übertrag	23	20
1	Ofenwärmer		1
2	Elektro-, Warte- und Gleichrichter		2
2	Facharbeiter für das Wasserwerk		2
1	Facharbeiter für die Ölzentrale		1
		23	26

an den anderen alten Straßen Beschäftigung fanden. Nach Anlauf der neuen Mittelbandstraße nahmen hier 23 der freigesetzten Arbeitskräfte ihre Tätigkeit auf, 8 Arbeitnehmer traten in den Ruhestand, 2 Arbeiter waren weiterhin als Bote bzw. Büroaufräumer tätig und 1 Walzmeister wurde an der Mittelbandstraße Obermeister im Angestelltenverhältnis. Die anderen 24 Arbeitskräfte blieben an den alten Walzstraßen [1].
Die 1schichtige Besetzung der Mittelbandstraße geht aus Tab. 10 hervor. Danach mußten 13 Produktionsarbeiter und 13 Facharbeiter eingestellt werden.

Zum Zwecke der richtigen quantitativen Auswahl der Arbeitskräfte war es notwendig, auch die Wirkungen auf die Berufsstruktur festzustellen. Diese weist die beim Übergang von offenen auf kontinuierliche Straßen üblichen Veränderungen auf, welche durch den Mehrbedarf an Facharbeitern für die Wartung und Instandhaltung und den Rückgang der in unmittelbarer Produktion Beschäftigten charakterisiert werden.
Darüber hinaus haben sich in der direkten Produktionsarbeit berufsstrukturelle Wandlungen insofern ergeben, als der an offenen Straßen notwendige Beruf des Umwalzers fortgefallen und dafür der des einfachen (Hilfs-) Walzers geschaffen worden ist.
Von den 36 Produktionsarbeitern üben allein 10 die Tätigkeit des Steuermanns aus, die an der 320 mm-Straße überhaupt nicht vorlag.

Mit der Veränderung der Berufsstruktur ist eine Verschiebung

1 Siehe Tab. 9, S. 295 f.

des Berufsinhalts festzustellen, die im allgemeinen auf eine Einengung hinausläuft. Sie ist durch die Tatsache bedingt, daß direkte manuelle Eingriffe in den Produktionsprozeß nicht mehr notwendig sind und eine Verlagerung zu mehr oder weniger beobachtenden und kontrollierenden Tätigkeiten stattgefunden hat.
Der 1. Ofenmann, der an der alten Straße bei der Einstellung der Temperaturen hauptsächlich auf seine Erfahrung angewiesen war, hat jetzt lediglich die am Ofen angebrachten Meßinstrumente zu kontrollieren, worauf schließlich auch die neue Berufsbezeichnung 'Warmkontrolleur' zurückzuführen ist.
Der Hilfswalzer ist kein Walzer im eigentlichen Sinne, denn er ist nur beobachtend tätig und greift nur dann in den Produktionsablauf ein, wenn sich zum Beispiel die Bramme verlaufen hat.

(ab) Qualitative Auswahl

Um die qualitative Auswahl nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten vornehmen zu können, wurden zunächst die vom technischen Fortschritt ausgehenden Einflüsse auf die beruflichen Anforderungen und betrieblichen Arbeitsverhältnisse festgestellt. Im einzelnen handelt es sich um folgende Wirkungen:
Infolge des Rückgangs der körperlich-muskulären Belastung, die an der 320 mm-Straße unter allen Anforderungsarten dominierte, haben sich die Arbeitsbedingungen wesentlich verbessert.
Die größere Belastung in psychisch-nervlicher Hinsicht ist auf die mit einer gewissen Konzentration und Aufmerksamkeit verbundenen Tätigkeiten zurückzuführen.
Sämtliche Arbeitsplätze stellen erhöhte Anforderungen an das funktionale Denken. Das kommt besonders bei den Fertigwalzern zum Ausdruck, die mehrere Gerüste gleichzeitig beaufsichtigen und nur bei Störungen im Produktionsfluß regulierend eingreifen.
Die Platzgebundenheit der Arbeiter ist geringer geworden. Allenfalls für die Steuerleute dürfte diese Feststellung nicht

zutreffen. Ihr Arbeitsbereich ist die Steuerbühne, wo sie an Steuerpulten den Durchlauf des Walzgutes regeln und an Fernsehgeräten den gesamten Ablauf beobachten.
Mit dem Rückgang der rein manuellen Belastung ist eine Verbesserung der Umgebungseinflüsse eingetreten. Da die Straßenbesatzung nicht mehr unmittelbar mit dem Produkt in Berührung kommt, hat die Belastung durch Hitze und Staub wesentlich nachgelassen.
Durch den Aufbau des kombinierten Ofens ist in diesem Bereich die Arbeit sauberer und durch den Fortfall der Luftverunreinigung durch Gas erträglicher geworden.

Die Straße wird seit 1959 3schichtig gefahren und ist täglich 24 Stunden in Betrieb. Eine Pausenregelung ist nicht notwendig, da Arbeitsunterbrechungen einzelner Arbeiter durch Springer überbrückt werden. Sonst finden Pausen nur bei Umstellungen statt, die in der Regel 3 bis 4 Minuten dauern.

Mit der Verfeinerung der Arbeit hat sich an der Straße ein neuer Arbeitertyp gebildet, der sich durch Rücksichtnahme, bessere Umgangsformen, insbesondere durch eine größere Selbstdisziplin Vorgesetzten und Untergebenen gegenüber auszeichnet.
Inzwischen hatte sich die Betriebsleitung für die Auswahl der Arbeitskräfte zur Anwendung einer anderen Methode entschlossen. Um die Straße mit leistungsfähigen und interessierten Kräften besetzen zu können, wurde den Arbeitnehmern bekanntgemacht, daß die Besetzung der Straße auf freiwilliger Basis erfolge. Insgesamt 23 Produktionsarbeiter meldeten sich, obwohl ihnen klar war, daß ihre Eignungen und Qualifikationen von der Betriebsleitung und vom Betriebsrat geprüft würden und daß das Lohnniveau an der neuen Straße zunächst niedriger sein würde. Da sich vorwiegend leistungsfähige junge Kräfte gemeldet hatten, konnten alle übernommen werden.
Wie in allen sozialpolitischen Angelegenheiten erfolgte auch hier eine enge Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat.

(b) Information der Arbeitskräfte

Während der 6monatigen Montagezeit der Mittelbandstraße hatten die Betriebsleitung und der Betriebsrat die Belegschaft der alten Walzstraßen eingehend über die Arbeitsweise an der neuen Mittelbandstraße aufgeklärt.

ab) Veränderungen im Verwaltungsbereich

Auch im Bereich der allgemeinen Verwaltung und des Verkaufs konnten Auswirkungen infolge des Baus der Mittelbandstraße festgestellt werden.
In der Abteilung Arbeitsvorbereitung/Rohmaterialbeschaffung waren am 31. 1. 1955 12 Angestellte beschäftigt. Unmittelbar nach Aufnahme der Produktion an der Mittelbandstraße (1. 9. 1955) war es notwendig, eine Schreibkraft einzustellen. Beim Übergang auf den Mehr-Schicht-Betrieb war die Besetzung der Abteilung auf 19 Angestellte angewachsen.
Im Verkauf zeigten sich ähnliche Veränderungen. Neben 3 außertariflichen Angestellten waren hier am 31. 1. 1955 insgesamt 42 tarifgebundene Angestellte beschäftigt. Nach Inbetriebnahme der neuen Straße mußten 3 Schreibkräfte eingestellt werden, nach Aufnahme des Mehr-Schicht-Betriebes erhöhte sich die Beschäftigtenzahl dieser Abteilung nochmals um 5 auf 50 Angestellte. Dieser Mehrbedarf an Personal in der Verwaltung ist auf die erhöhte Schreibarbeit aufgrund der im Warmwalzwerk I erfolgten Produktionssteigerung zurückzuführen.

b) Umschulung und Einarbeitung der betroffenen Arbeitskräfte

Auf eine direkte Umschulung der an die Mittelbandstraße versetzten Arbeitnehmer konnte verzichtet werden. Die Arbeiter waren in der Lage, sich schnell auf die neue Produktionsweise umzustellen, so daß auch die Einarbeitung entsprechend schnell und reibungslos vonstatten gehen konnte. Sie dauerte ca. 3 Monate und erfolgte vorwiegend praktisch am Arbeitsplatz, wobei Sachverständige (Ingenieure) die notwendigen

Erläuterungen gaben.
Die in den ersten Monaten aufgetretenen Störungen waren nicht personeller, sondern technischer Art; sie konnten also bald überwunden werden.

c) Mitarbeit der Belegschaft

Die in den ersten Wochen erfolgten Umbesetzungen an der Strasse gingen auf persönliche Wünsche der Arbeiter zurück. Sie glaubten, ihre Fähigkeiten auf anderen Arbeitsplätzen besser verwerten zu können. Dies wurde auch bald von den Arbeitern bestätigt, indem sie ihr Interesse an der neuen Produktionsweise durch Verbesserungsvorschläge bekundeten. Von dem gut ausgebauten Vorschlagswesen des Betriebes wurde von der Straßenbesatzung erwähnenswerten Gebrauch gemacht. Ihre Vorschläge richteten sich insbesondere auf die Verbesserung des Produktionsablaufs, die Arbeitssicherheit, die Verringerung des Reparaturanfalls, die Qualitätsverbesserung der Produkte und die Produktionserhöhung.

d) Überlegungen betreffend die Sicherung der sozialen Stellung

Betriebsleitung und Betriebsrat waren sich über die Tatsache im klaren, daß jungen Kräften aufgrund ihrer größeren Mobilität und Anpassungsfähigkeit die Einordnung in andere Arbeitsgruppen leichter fallen würde als älteren Mitarbeitern. Aus diesem Grunde wurde die Besetzung der Straße auf freiwilliger Basis vorgenommen. Da die Straße vorwiegend mit jungen Arbeitern, die sich dem technischen Fortschritt gegenüber äußerst aufgeschlossen zeigten, besetzt werden konnte, bildete sich ein Beschäftigtentyp, der keine Unterscheidungsmerkmale von dem des Angestellten aufwies. Daß seitens dieser Arbeitnehmer noch keine Forderungen nach der Angleichung zwischen Arbeitern und Angestellten laut geworden sind, liegt nach Meinung der Betriebsleitung in der Tatsache begründet, daß die Erreichung dieser Gleichstellung für die Arbeitnehmer reizlos geworden ist, denn zumindest in finanzieller Hinsicht ist sie bereits weitgehend realisiert worden. Die Betriebs-

leitung ist der Meinung, daß durch die Verfeinerung der Arbeit und durch die Anforderungen, die an der Straße insbesondere an das funktionale Denken eines jeden einzelnen Besatzungsmitgliedes gestellt werden, die Aufstiegsmöglichkeiten nicht nur gesichert, sondern sogar vergrößert worden sind. Das habe sich im Laufe der Jahre darin gezeigt, daß nicht nur das Interesse vieler Arbeiter groß sei, die Meisterprüfung abzulegen, sondern daß auch von der Straßenbesatzung im Vergleich zu den Beschäftigten an den alten Walzstraßen relativ mehr Arbeiter Industriemeister werden konnten.

Die Betriebsleitung geht mittlerweile dazu über, untere Führungsinstanzen, die noch vor einigen Jahren ausschließlich älteren Mitarbeitern vorbehalten blieben, mit leistungsfähigen jungen Arbeitern zu besetzen. Hier zeigt sich die Verschiebung der Orientierung an das Alter der mit solchen Führungsaufgaben zu betrauenden Personen zu der Orientierung an den Eignungen und Qualifikationen.

e) Lohntechnische und lohnpolitische Maßnahmen der Anpassung

ea) Veränderung des bestehenden Lohnsystems

Die Arbeitnehmer an der 320 mm-Straße wurden nach dem proportionalen Zeitakkord entlohnt. Pro ausgebrachte Tonne Bandstahl wurden folgende Zeiten vorgegeben:

Abmessungen	Akkordsätze in min/t
Eisen in Ringen, 45 mm und breiter, 1,5 mm und stärker	7,3
Eisen in Ringen, unter 45 mm breit, 1,5 mm und stärker	8,9
Eisen in Ringen, 45 mm und breiter, unter 1,5 mm stark	8,9
Eisen in Ringen, unter 45 mm breit, unter 1,5 mm stark	10,5
Stahl in Ringen, 45 mm und breiter	9,2
Stahl in Ringen, unter 45 mm breit	10,9

Diese festgelegten Vorgabezeiten wurden durch Zeitaufnahmen

ermittelt.
Der effektive Verdienst errechnete sich durch Multiplikation des Produktes aus min/t und einem Geldfaktor, der von der Abteilung 'Betriebswirtschaft' errechnet worden war, und der tatsächlich aufgewandten Zeit (min/t x Geldfaktor = DM/t x effektive Zeit = effektiver Verdienst).

Da die Leistung der neuen Mittelbandstraße nicht mehr allein vom persönlichen Einsatz der Straßenbesatzung abhängt, die Arbeiter die Leistung also nicht mehr voll beeinflussen können, entschloß sich die Betriebsleitung in Übereinstimmung mit dem Betriebsrat, das Lohnsystem zu ändern und einen Prämienlohn einzuführen [1].
Er besteht aus einem Festlohnanteil und einem Geldsatz pro ausgebrachte Tonne, bezogen auf den 100-Prozent-Mann.
Inzwischen ist die Betriebsleitung zu einer differenzierteren Berechnung der Prämie übergegangen. Der Geldsatz je ausgebrachte Tonne wird nach Bandbreiten unterteilt, und zwar:

bis 160 mm Bandbreite	=	3,6 Pfg/t
von 160 mm bis 235 mm Bandbreite	=	2,7 "
von 235 mm bis 400 mm Bandbreite	=	1,8 "
über 400 mm Bandbreite	=	1,75"

Durch diese Unterteilung wird dem Prinzip der leistungsentsprechenden Entlohnung gerecht zu werden versucht, denn bei schmalen Bändern ist die Ausbringung durch die niedrigeren Gewichte entsprechend geringer.

eb) Änderung der Lohnhöhen

Die Einstufungen der einzelnen Tätigkeiten beziehen sich an sämtlichen Straßen auf den 100-Prozent-Mann (Vorwalzer). Sie wurden zwischen der Betriebsleitung und dem Betriebsrat ausgehandelt.
Da an den alten Walzstraßen 56 der insgesamt 58 versetzten Produktionsarbeiter tätig waren und sämtliche Tätigkeiten höher bewertet wurden als an der 320 mm-Straße, konnten die

1 Der Prämienlohn wurde erst einige Monate nach der Probezeit eingeführt.

betreffenden Arbeiter höhere Stundenverdienste erzielen als vorher [1].
Lediglich 2 Einsetzer, die weiterhin als Verlader tätig waren mußten eine geringe Lohneinbuße hinnehmen (Nr. 5, 6, Tab. 9). Eine besondere Regelung wurde bei einem versetzten Walzmeister getroffen. Er erhielt einen Verschleißlohn in Höhe der Differenz zwischen seinem bisherigen und augenblicklichen Verdienst [2].

Sowohl die an die neue Mittelbandstraße versetzten Arbeitnehmer als auch die neueingestellten erhielten während der Probezeit einen Festlohn, der für den 100-Prozent-Mann 2,70 DM/Std. betrug. Durch diese Festsetzung hatten 14 der versetzten Arbeitnehmer eine Lohneinbuße zwischen 0,03 DM/Std. und 0,45 DM/Std. erlitten. Nach der Probezeit von 4 Monaten wurde der Festlohn für den 100-Prozent-Mann auf 3,02 DM/Std. erhöht. Dadurch konnten die Löhne an der abgebauten 320 mm-Straße weitgehend wieder erreicht werden. 4 Arbeiter hatten trotz dieser Maßnahme ihre alten Löhne noch nicht erreicht. Die Differenzen betrugen bei 3 Arbeitnehmern 0,05 DM/Std. (Nr. 2, 5, 6, Tab. 9) und bei einem 0,16 DM/Std. (Nr. 14, Tab. 9). Diese Lohnunterschiede sind aber auf die verschiedenen Tätigkeiten und die damit jeweils andere Einstufung zurückzuführen.
Sämtliche Lohnminderungen der an die Mittelbandstraße versetzten Arbeitnehmer wurden mit der Einführung der Prämienentlohnung ausgeglichen und die an der 320 mm-Straße erreichten Verdienste bei weitem überschritten.

Von den Arbeitskräften, die nicht an die Mittelbandstraße versetzt wurden, haben insgesamt 11 eine Lohneinbuße zwischen 0,05 DM/Std. und 0,74 DM/Std. erlitten [3]. Sie übten zum Teil vollkommen neue Tätigkeiten aus, die im allgemeinen wesentlich leichter waren als ihre bisherigen.

1 Siehe Tab. 9, S. 295 f.
2 Siehe hierzu auch die Ausführungen auf S. 308
3 Siehe Tab. 9, S. 295 f.

ec) Maßnahmen zwecks Sicherung des Verdienstes der betroffenen Arbeitnehmer

Direkte Maßnahmen mit dem Ziel, den betroffenen Arbeitnehmern ihren bisherigen Lohn zu sichern, sind nicht vorhanden. Sie werden mit dem Hinweis auf die Notwendigkeit der Erhaltung der betrieblichen Lohnproportionierung abgelehnt. Allenfalls könne eine Regelung über den Verschleiß- bzw. Ausgleichlohn erfolgen.
Einen Verschleißlohn bekommen z.B. körperlich Behinderte. Die beiden Einbinder, die als Bote und Büroaufräumer eingesetzt wurden (Nr. 48, 49, Tab. 9), konnten aus körperlichen Gründen keine anderen Tätigkeiten ausführen. Sie erhielten 85 v.H. ihres bisherigen Durchschnittsverdienstes als Verschleißlohn. Im allgemeinen werden aufgrund von Krankheit und Unfall körperlich Behinderte in der Sozialwerkstatt eingesetzt. Hier führen sie zusammen mit den Kriegsversehrten Tätigkeiten aus, die keine oder nur eine geringe körperliche Beanspruchung erfordern.

3. Allgemeine Maßnahmen des Betriebes

a) Aus- und Fortbildung der Arbeitnehmer

Das Management schenkt der Ausbildung im Betrieb große Aufmerksamkeit, denn es ist bestrebt, den im Zuge des technischen Fortschritts immer größer werdenden Bedarf an Facharbeitern durch eigene Kräfte zu decken.
So werden in einer großzügig angelegten Lehrwerkstatt Maschinen- und Betriebsschlosser, Dreher, Starkstromelektriker, Werkstoffprüfer, Chemie- und Photolaboranten mit einer Lehrzeit von 3 bis 3 1/2 Jahren ausgebildet.
Neben der praktischen Tätigkeit an den Demonstrationsmitteln, die durch eine praxisnahe theoretische Unterweisung durch Meister ergänzt wird, erfolgt wöchentlich ein 9stündiger theoretischer Unterricht in der Berufsschule und ein 2stündiger Unterricht im Werk.
Die Ausbildung wird anhand einzelner Berufsausbildungspläne vorgenommen. Dabei wird der technischen Entwicklung weitge-

hend Rechnung getragen. Zum Beispiel gab es im Werk vor 15 Jahren noch keine Hydraulikanlagen. Da solche Aggregate in den letzten Jahren in zunehmendem Maße eingesetzt wurden, war es notwendig, auch in der Lehrwerkstatt entsprechende Demonstrationsmittel aufzubauen.
Das Interesse der Lehrlinge wird durch gemeinsame Veranstaltungen und hohe finanzielle Ausbildungsbeihilfen, die die tarifvertraglich festgelegten wesentlich übersteigen, gefördert. Außerdem werden sämtliche Fähigkeiten und Leistungen eines jeden Lehrlings monatlich bewertet und prämiiert.
Der nebenberuflichen Bildung wird dagegen von seiten der Ausbildungsleitung keine Aufmerksamkeit geschenkt. Sie vertritt die Meinung, die Lehrlinge könnten sich durch eine breit angelegte Ausbildung 'zersplittern' und ihre eigentliche berufsbildnerische Aufgabe vernachlässigen. Eine Vertiefung des Lehrstoffs habe vielmehr erst nach der Lehre zu erfolgen.

Entsprechend der berufsspezifischen Ausbildung wird auch der Fortbildung von Belegschaftsmitgliedern große Bedeutung beigemessen. Sie erfolgt auf betrieblicher und außerbetrieblicher Ebene.
Neben dem Lohnausfall trägt der Betrieb die Gebühren der Fortbildung sowie festgesetzte Tagegelder.
Jedes Jahr werden 2 Weiterbildungsprogramme aufgestellt, aus denen die Kurse und deren Aufbau hervorgehen. Die Diskussionsthemen beziehen sich auf technische, rechtliche, wirtschaftliche und in den letzten Jahren in zunehmendem Maße auf sozialpolitische Probleme. Aufgrund der positiven Erfahrung, die die Betriebsleitung mit der Aufstellung der Weiterbildungsprogramme gemacht hat, ist sie bestrebt, diese auszubauen, um einer größeren Anzahl von Belegschaftsmitgliedern die Teilnahme zu ermöglichen.

b) Zahlung von freiwilligen Sozialleistungen

(1) Ausgleich von finanziellen Nachteilen

Sämtliche finanziellen Nachteile, die den Arbeitnehmern infolge von Umgruppierungen entstehen, werden vom Betrieb getragen.

(2) Beteiligung der Arbeitnehmer am Ertrag

Die Forderungen der Arbeitnehmer nach Beteiligung an dem durch den technischen Fortschritt erhöhten Ertrag hat das Direktorium bewogen, mit dem Betriebsrat eine Vereinbarung bezüglich einer Ergebnisbeteiligung der Belegschaftsmitglieder zu treffen. Die Höhe der Beteiligung richtet sich nach der auszuschüttenden Dividende und wird für jedes Geschäftsjahr neu festgelegt. Sie besteht grundsätzlich aus 2 Raten, nämlich aus der Weihnachtszuwendung und einer Abschlußvergütung.
Die Weihnachtsrate betrug im Jahre 1964 für alle Belegschaftsmitglieder über 18 Jahre und einjähriger Zugehörigkeit zum Betrieb DM 325,--, die Abschlußvergütung 34 v.H. des durchschnittlich in den Monaten Juli, August und September erzielten Brutto-Monatsverdienstes incl. Überstunden, und zwar für alle Arbeitnehmer mit mindestens 18monatiger Werkszugehörigkeit. Diese Form der Arbeitnehmerbeteiligung soll lediglich einen ersten Anfang darstellen. Bei weiterer günstiger Ertragsentwicklung des Betriebes sollen die an die Belegschaftsmitglieder auszuzahlenden Beteiligungsbeiträge erhöht werden. Aus diesem Gesichtspunkt heraus waren viele Arbeitnehmer zu der gewerkschaftlichen Forderung nach Zahlung eines 13. Monatslohnes äußerst kritisch eingestellt, denn sie waren sich darüber im klaren, daß in diesem Falle die Ertragsbeteiligung fortfallen würde.

c) Sicherung des sozialen Besitzstandes älterer Mitarbeiter

Der Verdienst wird den Mitarbeitern, die das 60. Lebensjahr erreicht und mindestens 40 Jahre im Werk tätig gewesen sind, in Form eines Verschleißlohnes gesichert.
Weitere Maßnahmen zwecks Sicherung des sozialen Besitzstandes älterer Mitarbeiter sind zur Zeit im Betrieb nicht vorhanden.

L i t e r a t u r v e r z e i c h n i s

1. Bücher

Abraham, Karl: Die betriebliche Berufsausbildung des Nachwuchses der gewerblichen Wirtschaft in den Ländern der EWG, Brüssel 1963

Alter und Leistung, Arbeits- und betriebskundliche Reihe, Heft 1, Köln 1964

Angermann, Adolf: Entscheidungsmodelle, Frankfurt 1963

Bahrdt, Hans Paul: Industriebürokratie, Stuttgart 1958

Bayer, Hans (Hrsg.): Lohnpolitik und Lohntechnik heute, Berlin 1962

Bergmann, Joachim und Zapf, Wolfgang: Kommunikation im Industriebetrieb, Ein Bericht über den Stand der deutschen Forschung, Frankfurt 1965

Bittorf, Wilhelm: „Automation", die zweite industrielle Revolution, Darmstadt 1956

Böhrs, Hermann: Leistungslohn, Wiesbaden 1959

Bolte, K.M. und Tartler, R. (Hrsg.): Die Altersfrage, Soziale Aufgabe der Gegenwart, Bad Homburg, Berlin, Bonn, Zürich 1958

Bright, James R.: Automation and Management, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston 1958

Buckingham, Walter: Automation: Its Economic and Social Impact, New York 1960; Übersetzung: Automation und Gesellschaft, Frankfurt 1964

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: Jahresbericht der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 1. Dezember 1965 - 30. November 1966, Bergisch Gladbach (1966)

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und Bundesverband der Deutschen Industrie und Landesvereinigung der industriellen Arbeitgeberverbände Nordrhein-Westfalens e.V. und Deutsches Industrieinstitut (Hrsg.): Die Automation - unsere Aufgabe, Sondertagung der Unternehmer vom 2. bis 3. Februar 1965 in Duisburg, Köln 1965

Burkhard, Carl Eduard: Arbeits- und Personenbewertung als Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Lohnpolitik, Diss., Zürich 1960

Commissariat Général du Plan d'Équipement et de la Productivité: Rapport général de la Commission de la Main d'Oeuvre, Quatrième Plan de Développement Économique et Social (1962 - 1965), Paris 1961

DAG (Deutsche Angestellten-Gewerkschaft): Automation, Ein Diskussionsbeitrag der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft, Hamburg, Juli 1965

Dahrendorf, Ralf: Sozialstruktur des Betriebes - Betriebssoziologie - Wiesbaden 1959

Dauner, W.: Der unmittelbare Vorgesetzte in der Werkstatt - Eine soziologische Studie über den Werkmeister im industriellen Großbetrieb - Diss., Hamburg 1955

Deckers, Hans: Betrieblicher oder überbetrieblicher Tarifvertrag? Die unterschiedlichen räumlichen Geltungsbereiche der Tarifverträge und ihre wirtschafts- und gesellschaftspolitische Beurteilung, dargestellt im Vergleich Deutschland - USA, Münster 1960

Deutscher Industrie- und Handelstag: Berufsausbildung 1964, Die Berufsausbildungsarbeit der Industrie- und Handelskammern, DIHT Schriftenreihe Heft 96, Bonn 1965

Deutsches Industrieinstitut: Automatisierung, Eine bibliographisches Zusammenstellung, I - VIII, von April 1957 bis Januar 1966, Köln o.J.

Dasselbe: Automation in der Diskussion, Manuskript, März 1965

DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund): Grundsatzprogramm des Deutschen Gewerkschaftsbundes, beschlossen auf dem Außerordentlichen Bundeskongreß des Deutschen Gewerkschaftsbundes am 21. und 22. November 1963 in Düsseldorf, Düsseldorf o.J.

Derselbe: Stufenausbildung in der Diskussion, Düsseldorf, Februar 1965

Derselbe: Um die Ordnung der Berufsausbildung, Eine Dokumentation zur Diskussion über ein Berufsausbildungsgesetz, Überarbeitete und ergänzte Auflage, Düsseldorf o.J.

Diebold, John: Die automatische Fabrik, Ihre industriellen und sozialen Probleme, Frankfurt 1955

Derselbe: Automation: Its Impact on Business and Labor, Washington 1959

Dietz, Rolf: Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung, Kommentar, 3., neubearbeitete und vermehrte Auflage, München und Berlin 1960

Doberer, Kurt: Sinn und Zweck der Automation, Frankfurt 1964

Drucker, Peter F.: Praxis des Managements, Düsseldorf 1956

Einzig, Paul: The Economic Consequences of Automation, London 1956

Emrich, Louis: "Fabriken ohne Menschen", Unsere Zukunft im Zeichen der Automation, Wiesbaden 1957

Euler, Hans und Stevens, Hans: Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit mit besonderer Berücksichtigung der Fortschritte in der Mechanisierung, 4. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Düsseldorf 1965

Euler, Hans und Stevens, Hans und Heimansberg, Bruno: Theorie und Praxis, Kritik und Mängel der bisherigen Leistungsentlohnung, Düsseldorf 1962

Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl - Hohe Behörde: Automation 1949 - 1961, Bibliographie Nr. 21, Luxemburg 1961

Dieselbe: Die Auswirkungen der technischen Entwicklung auf Produktivität, Löhne, Arbeitszeit und Beschäftigung, Luxemburg 1962

Dieselbe (Hrsg.): Technischer Fortschritt und Gemeinsamer Markt, Europäische Konferenz, E.G.K.S. und Euratom über die wirtschaftlichen und sozialen Perspektiven bei der Anwendung der neuen Techniken, Brüssel, Dezember 1960

Dieselbe (Hrsg.): Arbeit, Technik und Entlohnungsformen, Luxemburg, September 1962

Dieselbe (Hrsg.): Technischer Fortschritt und Berufsausbildung in der Eisen- und Stahlindustrie, Luxemburg, April 1963

Dieselbe (Hrsg.): Technischer Fortschritt und Berufsausbildung im Steinkohlenbergbau, Luxemburg, Juni 1963

Dieselbe (Hrsg.): I. Die industrielle Umstellung in Europa, Bd. I: Die Politik der Mitgliedstaaten auf dem Gebiet der Umstellung und der regionalen Entwicklung, Luxemburg 1961; Bd. II: Mittel und Wege der industriellen Umstellung, Luxemburg 1961; Bd. III: Die Finanzierung der Investitionen und die sozialen Aspekte der Umstellung, Luxemburg 1963; Bd. IV: Die Durchführung von Umstellungsmaßnahmen an Ort und Stelle, Luxemburg 1963

Fitting, Karl und Kraegeloh, Walter und Auffarth, Fritz: Betriebsverfassungsgesetz nebst Wahlordnung, Kommentar für die Praxis, 6. neubearbeitete Auflage, Berlin und Frankfurt 1963

Fourastié, Jean: Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts, Köln 1954

Freyer, Hans: Theorie des gegenwärtigen Zeitalters, Stuttgart 1955

Friedeburg, Ludwig von: Soziologie des Betriebsklimas, Studien zur Deutung empirischer Untersuchungen in industriellen Großbetrieben, Frankfurt 1963

Friedmann, Georges: Der Mensch in der mechanisierten Produktion, Köln 1953

Friedrichs, Günter (Hrsg.): Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA, Ausgewählte Beiträge zu einer internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt 1963

Friedrichs, Günter (Hrsg.): Automation, Risiko und Chance, Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. I + II, Frankfurt 1965

Fürstenberg, Friedrich: Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln und Opladen 1964

Gadolla, E.: Mechanisierung, Automatisierung, Automation, Wien 1957

Galperin, Hans und Siebert, Wolfgang: Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz, 4. neubearbeitete und erweiterte Auflage, Heidelberg 1963

Ganz; Dieter: Verbesserungsvorschläge im Betrieb, Eine soziologische Untersuchung über das betriebliche Vorschlagswesen in zwei Industriebetrieben, Diss., Mannheim 1962

Gaul, Dieter: Rechtsprobleme der Rationalisierung mit ihren Lohn- und Gehaltsfragen, Heidelberg 1961

Gehlen, Arnold: Die Seele im technischen Zeitalter, Sozialpsychologische Probleme in unserer Zeit, Hamburg 1957

Gerteis, Martel: Automation - ihr Wesen und ihre Bewältigung, Chancen und Folgen für Mensch und Wirtschaft, Stuttgart 1964

Gesellschaft für Sozialen Fortschritt e.V.: Zur Neuabgrenzung der Begriffe Angestellter und Arbeiter, Ein Ausschußbericht, Berlin 1959

Gewerkschaft Textil-Bekleidung: Die sozialen Auswirkungen der Rationalisierung in der Textilindustrie, Eine Dokumentation der Gewerkschaft Textil-Bekleidung, Düsseldorf o.J.

Goossens, Franz: Die Praxis der Ausbildung und Fortbildung im Betrieb, Eine Untersuchung des Arbeitskreises für Soziale Betriebspraxis, München, München/Düsseldorf 1952

Gordon, Margaret S.: Retraining and Labor Market Adjusting in Western Europe, Manpower Automation Research Monograph No. 4, Washington, August 1965

Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, Heidelberg 1960

Hartmann, Georges: Die Automation und unsere Zukunft, Stuttgart 1957

Hearings before the Subcommittee on Economic Stabilization of the United States, Eighty-Fourth Congress, First Session, Washington 1963

Henze, Ludwig: Die Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten, Versäumte Gelegenheiten, Opladen 1961

Herschel, Wilhelm und Steinmann, Georg: Kommentar zum Kündigungsschutzgesetz, 5. Auflage, Bd. 1, Heidelberg 1961

Hiller, Egmont: Automaten und Menschen, Stuttgart 1958

Hoffmeister, Johannes (Hrsg.): Georg Fr. Hegel, Sämtliche Werke, Neue kritische Ausgabe, 4. Aufl., Hamburg 1955

Derselbe: Jenenser Realphilosophie, Bd. I (1803 - 04), Leipzig 1932

Höniger, H.: Aus der Praxis der Labor Relations in USA, Vortrag im Hörsaal des Bayer. Landesinstituts für Arbeitsschutz am 20. Juni 1952 in München, Frankfurt 1952

Hueck, Alfred: Kündigungsschutzgesetz, Kommentar, 4. neubearbeitete und vermehrte Auflage, München - Berlin 1961

Hueck, Alfred und Nipperdey, Hans Carl: Lehrbuch des Arbeitsrechts, 6. Auflage, 2. Bd., Berlin - Frankfurt 1957

Huffelmann, Klaus: Die Arbeitszeitverkürzung, Essen 1964

Hummler, F.: Wirtschaftliche und soziale Probleme der Automation, Zürich 1956

Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung: Soziale Auswirkungen des technischen Fortschritts, Berlin - München 1962

IG Metall (Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland): Geschäftsbericht der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, 1954 - 1955

Institut für Sozialforschung: Betriebsklima, Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Bd. 3, Frankfurt 1955

Dasselbe: Zum Verhältnis von Betriebsklima und Arbeitsorganisation - Sonderheft 2 der Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Frankfurt 1961

Internationales Arbeitsamt: Die sozialen Auswirkungen der Rationalisierung, Einführende Studien, Genf 1932

Dasselbe: Automation und andere technische Neuerungen, Soziale Auswirkungen, Bericht des Generaldirektors, Genf 1957

International Institute for Labour Studies: The Problems of Consent for Change: The Fawley Refinery Case, by Allan Flanders, Genf, Juli 1964

International Labour Office: Social Aspects of Automation, A Bibliography of Materical Available in the International Labour Office, Genf 1963

Dasselbe: Abstracts of Articles on the Social Aspects of Automation, A collection based on selected literature published in leading industrialised countries, Genf 1964

Dasselbe: The Quality of Labour and Economic Development in Certain Countries, Genf 1964

Dasselbe: Labour and Automation, Bulletin No. 1, Automation: A Discussion of Research Methods, Genf 1964

Dasselbe: Labor and Automation, Bulletin No. 2, A tabulation of case studies on technological change, Economic and social problems reviewed in 160 case studies, Genf 1965

Kaiser Steel Corporation: Fontana Operations and United Steel Workers of America, Locals 2869 and 3677, The Long Range Sharing Plan, Fontana, Cal., Dezember 1962

Kaser, Paul: Ältere Arbeitnehmer in der Industrie Nordrhein-Westfalens, Ihre Einstellungen und Verhaltensweisen innerhalb und außerhalb des Betriebes, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung des Instituts für Selbsthilfe und Sozialforschung e.V., Köln, Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen, Nr. 1608, Köln und Opladen 1966

Kennedy, Thomas: Automation Funds and Displaced Workers, Division of Research, Harvard Business School, Boston 1962

Kindel, Karl-Wilhelm und Schackow, Eckart: Die Bedeutung der Altersgrenze in den Systemen der sozialen Sicherheit, Berlin 1957

Kluth, Heinz: Sozialprestige und sozialer Status, Stuttgart 1957

Koch, Ulrich: Sozialpolitische Probleme der Automation, Diss., Köln 1958

Körber, Kurt A (Hrsg.): Automatisierung, eine gesellschaftliche Herausforderung? Soziale Konsequenzen aus Tatsachen und Ideologien, Bergedorfer Protokolle, Bd. 13, Hamburg - Berlin 1965

Kosiol, Erich: Leistungsgerechte Entlohnung, 2. Auflage, Wiesbaden 1962

Kossoris, Max D.: Methods of Adjusting to Automation and Technological Change, a Review of Selected Methods Prepared for the President's Committee on Labor-Management Policy, o.O. 1964

Krause, Erwin: Grundlagen der Betriebspädagogik, Berlin 1961

Derselbe: Automation und Berufsausbildung, Ratingen 1965

Krupp, Friedrich (Hrsg.): Krupp-Rahmenplan zur Stufenausbildung, Essen, 31. März 1965

Leopold, Ludwig: Prestige, Ein gesellschafts-psychologischer Versuch, Nach der ungarischen und englischen Ausgabe vom Verfasser neu bearbeitet, Berlin 1916

Lepsius, M. Rainer: Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb, München 1960

Liefmann-Keil, Elisabeth: Ökonomische Theorie der Sozialpolitik, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1961

Lilley, S.: Automation und Sozialer Fortschritt, Wien 1958

Lohn und Leistung, Arbeits- und betriebskundliche Reihe, Köln 1964

Lütge, F. und Lepsius, R.M.: Die soziale Stellung des Meisters im Industriebetrieb, hrsg. vom Institut für Sozialpolitik und Arbeitsrecht München, München 1954

Lutz, Burkart und von Friedeburg, Ludwig und Teschner, Manfred und Welteke, Reinhart und Weltz, Friedrich: Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform, Soziologische Untersuchung in der Eisen- und Stahlindustrie, hrsg. vom Institut für Sozialforschung Frankfurt, Frankfurt 1958

Lutz, Burkart und Willener, Alfred: Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform, Zusammenfassender Bericht über eine Untersuchung in der Eisen- und Stahlindustrie, durchgeführt von Instituten der sechs Länder der Gemeinschaft für Kohle und Stahl, Hohe Behörde, Luxemburg, Mai 1960

Manpower Report of the President and a Report on Manpower Requirements, Resources, Utilization, and Training by the United States Department of Labor, Washington, März 1966

Martens, Helmut: Grundlagen und Formen der Entlohnung, Berlin 1958

Mathieu, Joseph: Arbeitswissenschaftliche Aspekte der Automatisierung, Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Heft 96, Köln und Opladen 1961

Matthöfer, H.: Technological Change in the Metal Industries, A Survey of U.S. Technical Literature, No. 18, OECD-Union-Studies, part I: Paris 1961; part II: Paris 1962

Mayntz, R.: Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958

National Commission on Technology, Automation, and Economic Progress: Technology and the American Economy, Volume 1, Washington, Februar 1966

Nell-Breuning, Oswald von: Kapitalismus und gerechter Lohn, Freiburg 1960

Neuloh, Otto: Der neue Betriebsstil - Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung, Tübingen 1960

Neuloh, Otto und Wiedemann, Herbert: Arbeiter und technischer Fortschritt, Untersuchungen in der nordrhein-westfälischen Metallindustrie über die Anforderungselemente der Arbeiter, Köln und Opladen 1960

Nikisch, Arthur: Arbeitsrecht, Bd. 1, 3. Auflage, Tübingen 1961

Nohl, Hermann: Hegels Theologische Jugendschriften, Tübingen 1907

OEEC (Organisation for European Economic Cooperation): Views on Automation, Paris 1956

Office of Economic Opportunity: Catalog of Federal Programs for Individual and Community Improvement, a description of governmental programs to help individuals and communities meet their own goals for economic and social development, Washington, Dezember 1965

Opitz, Herwart: Technische und wirtschaftliche Aspekte der Automatisierung, Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Heft 96, Köln und Opladen 1961

Otis, J.L. und Leukart, R.H.: Job Evaluation, A Basis for Sound Wage Administration, New York 1948

Part, A.A.: Education and Automation, British Conference on the Social and Economic Effects of Automation, Harrogate 1961

Pirker, Theo und Braun, Siegfried und Lutz, Burkart und Hammelrath, Fro: Arbeiter, Management, Mitbestimmung, Stuttgart und Düsseldorf 1955

Poeverlein, Julius: "Ältere Mitarbeiter richtig einsetzen", Wissenschaftliche Grundlagen, praktische Folgerungen und Erfahrungen, München 1961

Pollock, Friedrich: Automation, Materialien zur Beurteilung der ökonomischen und sozialen Folgen, vollständig überarbeitete und auf den neuesten Stand gebrachte Neuausgabe, Frankfurt 1964

Popitz, Heinrich und Bahrdt, Hans Paul und Jüres, Ernst August und Kesting, Hanno: Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen 1957

Dieselben: Technik und Industriearbeit, Tübingen 1957

President's Advisory Committee on Labor-Management Policy: The Benefits and Problems Incident to Automation and other Technological Advances, Washington 1962

Dasselbe: Seminars on Private Adjustments to Automation & Technological Change, May-June 1964, Washington 1965

Refa: Arbeitsgestaltung, Mit einer Einführung in das Arbeitsstudium, Refa-Buch Bd. 2, München 1951

Derselbe: Leistungslohn heute und morgen, Sonderheft der Fortschrittlichen Betriebsführung 1965, Berlin, Köln, Frankfurt o.J.

Reichwein, Roland: Funktionswandlungen der betrieblichen Sozialpolitik, Eine soziologische Analyse der zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen, Diss., Köln und Opladen 1965

Report of the Subcommittee on Economic Stabilization to the Joint Committee on the Economic Report Congress of the United States, Washington 1955

Report of the joint Economic Committee Congress of the United States on the January 1965 Economic Report of the President, with Minority and Additional Views, Washington, März 1965

Report of the Secretary of Labor on Manpower Research and Training, Washington, März 1964

RKW (Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft): Automatisierung - dem Menschen dienstbar, Berlin und Köln 1957

Dasselbe: Automatisierung, Stand und Auswirkungen in der Bundesrepublik Deutschland, München 1957

Dasselbe (Hrsg.): Praktische Beispiele zur Automatisierung aus der Bundesrepublik Deutschland, England, Frankreich und Italien, München 1959

Dasselbe: Personalplanung bei Umstellung des Arbeitsplatzes, Essen 1961

Dasselbe: Soziale Auswirkungen der Automatisierung, Literatursammlung vom 27. 4. 1961, 1. 3. 1963 und 31. 12. 1963

Dasselbe: Literatursammlung zum RKW-Projekt „Die sozialen Voraussetzungen der Personalplanung", Bd. 1 + 2, Frankfurt, November 1963

Roeper, Hans: Die Automatisierung, Neue Aspekte in Deutschland, Amerika und Sowjetrußland, Stuttgart-Degerloch 1958

Rogers, J.: Automation: Technology's New Face, Berkeley: Institute of Industrial Relations, University of California 1958

Schachtschabel, Hans G.: Automation in Wirtschaft und Gesellschaft, Reinbeck bei Hamburg 1961

Schelsky, Helmut: Die sozialen Folgen der Automatisierung, Düsseldorf - Köln 1957

Schmidt, Claus-Dieter: Die Krise im Steinkohlenbergbau und ihre soziale Problematik unter besonderer Berücksichtigung des Ruhrgebietes, Diss., Münster 1967

Schmidtke, Heinz und Hoffmann, Helmut: Untersuchungen über die Dauerbeanspruchung der Aufmerksamkeit bei Überwachungstätigkeiten, Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen, Nr. 1442, Köln und Opladen 1964

Schmolz, Wilhelm und Gehrlein, Werner: "Arbeitswert - Leistungswert - Personalwert", Grundlage einer gerechten Entlohnung insbesondere der Angestellten, Stuttgart 1958

Scholz, Herbert: Die physische Belastung der Gießereiarbeiter, Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen, Nr. 1185, Köln 1963

Schönefeld, Hans: Beitrag zu Grundsatzfragen der Leistungsentlohnung vorzugsweise bei mechanisierter und teilweise automatisierter Fertigung, Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen, Nr. 1456, Köln und Opladen 1965

Spiegelhalter, Franz: Der unsichtbare Lohn, Statistische Durchleuchtung des betrieblichen Sozialaufwands, Darmstadt 1961

Spiethoff, Bodo K.: Gesicherte Löhne - freie Preise, Vorhaben und Problematik des garantierten Jahreslohnes, Berlin 1950

Stammler, R.: Die Automatisierung - Ursachen - Entwicklung - Ausblicke, Die technischen Fakten und ihre ökonomisch-soziologischen Wirkungen, Innsbruck 1957

Statistisches Bundesamt: Die Verdienste der Arbeiter in der gewerblichen Wirtschaft im November 1951 (Ergebnisse der Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 1951/52), Bd. 90, Wiesbaden, November 1954

Dasselbe: Gehalts- und Lohnstrukturerhebungen (Oktober 1962), Fachserie M, Reihe 17, Wiesbaden, März 1965

Stern, James: Fact, Fallacy and Fantasy of Automation, Industrial Relations Ass., Chicago 1958

Stieber, Jack: Automation and the White Collar Worker, East Lansing, Michigan 1958

Derselbe (Hrsg.): Employment Problems of Automation and Advanced Technology, An International Perspective, Proceedings of a Conference held at Geneva by the International Institute for Labour Studies, 19 - 24 July 1964, London - Melbourne - Toronto - New York 1966

Sturmthal, Adolf: Amerikanische Forschungsarbeiten über Automation und Arbeitsbeziehungen (Industrial Relations), WWI-Studie zur Wirtschaftsforschung Nr. 5, Köln-Deutz 1962

Tagwerker, Helmut: Automation, Soziale und wirtschaftliche Probleme, Berlin 1962

Tannenbaum, Frank: A Philosophy of Labor, New York 1951

Tomm, Alfred: Mechanisierung, Automatisierung und Arbeitsproduktivität, Sozial-ökonomische Auswirkungen und Probleme der statitischen Erfassung, Berlin 1958

US Department of Labor: Work Force Adjustments to Technological Change, Washington 1963

Dasselbe: Industrial Retraining Programs for Technological Change, BLS Bulletin 1368, Washington 1963

Dasselbe: Technological Trends in 36 Major American Industries, A Study Prepared for the President's Committee on Labor-Management Policy, Washington 1964

Dasselbe: Health and Safety Aspects of Automation and Technological Change, A collection of abstracts, 1956 to 1962, prepared by the International Labour Office Geneva, Washington 1964

Dasselbe: Management Decisions to Automate, Washington (1964)

Dasselbe: Automation, Productivity and Manpower Problems, A Discussion Paper Prepared for the President's Committee on Labor-Management Policy, Washington (1964)

Dasselbe: Methods of Adjusting to Automation and Technological Change, A Review of Selected Methods Prepared for the President's Committee on Labor-Management Policy, Washington (1964)

US Department of Labor: Cybernation and Social Change, Seminar on Manpower Policy and Program, Washington, November 1964

Dasselbe: Labor Looks at Automation and Civil Rights, Seminar on Manpower Policy and Program, Washington, Februar 1965

Dasselbe: Manpower Implications of Automation, Papers Presented by the U.S. Department of Labor at the O.E.C.D. North American Regional Conference, Washington, September 1965

Dasselbe: Training in the Perspective of Technological Change, Seminar on Manpower Policy and Program, Washington, Januar 1966

Dasselbe: 1966 Report of the Secretary of Labor on Manpower Research and Training under the Manpower Development and Training Act 1962, Washington 1966

Voigtländer, Ernst: Prämienlohn, Anregungen für den Betriebspraktiker mit Beispielen, 2. Auflage, Düsseldorf 1963

Waffenschmidt, Walter: Automation, Stand und Entwicklungstendenzen im wirtschaftlichen Prozeß, Stuttgart 1964

Waschke, Hildegard: Auswirkungen der Automation auf das Tarifvertragswesen in USA, Manuskript des Deutschen Industrieinstituts, Köln 1964

Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriß der verstehenden Soziologie, vierte, neu herausgegebene Auflage, 1. Hbd., Tübingen 1956

Weddigen, Walter (Hrsg.): Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, N.F., Bd. 24/1, Berlin 1962; Bd. 24/2, Berlin 1964

Weltz, Friedrich: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, eine industriesoziologische Untersuchung der Situation und Vorstellungen von Meistern und Steigern, Stuttgart 1964

Wheeler, George S.: Ökonomische Probleme der Automatisierung in den USA, Berlin 1961

Whyte, William F.: Lohn und Leistung, Eine soziologische Analyse industrieller Akkord- und Prämiensysteme, Köln und Opladen 1958

Wibbe, Josef: Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, 2. Auflage, München 1961

Wiedemann, Herbert: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, Eine soziologische Untersuchung in der mechanischen Fertigung, Köln und Opladen 1964

Wiener, Norbert: Mensch und Menschmaschine, Frankfurt 1958

Wilcock, Richard C. und Franke, Walter H.: Unwanted Workers, New York 1963

World Health Organisation: Mental Health Problems of Automations, Report of a Study Group, Technical Report Series No. 183, Genf 1959

Zentralstelle zur Erforschung und Förderung der Berufserziehung (Hrsg.): Automatisierung und Berufsausbildung, Bielefeld 1961

Zimmermann, Harry W. (Hrsg.): Aspekte der Automation, Die Frankfurter Tagung der List Gesellschaft, Gutachten und Protokolle, Basel und Tübingen 1960

2. Aufsätze und periodische Veröffentlichungen

Arbeitgeberkreis Gsamttextil: Argumente gegen einen Rationalisierungsvertrag, Internes Manuskript, Frankfurt, 21. November 1963

Aujac, Henri: Le passage de l'invention à la production industrielle, Rapport au Congrès des Economistes de Langue Française Mai 1966, in: "Revue d'Economie Politique", 76° Année, No. 3, Paris, Mai-Juni 1966, S. 466 ff.

Auszug aus der Berichterstattung des Arbeitsausschusses im Arbeitskreis "Ausbildungswesen" über die Ausarbeitung eines Rahmenplanes zur Änderung der betrieblichen Berufsausbildung, Essen, April 1965 (Internes Informationsmaterial der Firma Fried. Krupp, Essen)

Automations-Sozialfonds, in: "Internationale Arbeitsmitteilungen", Mehlem 1960, S. 13 ff.

Bahrdt, Hans Paul: Automation - Konsequenzen der veränderten Berufsstruktur, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. II, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965

Baldwin, George B. und Shultz, George P.: Automation: A New Dimension to Old Problems, in: "Monthly Labor Review", Februar 1955, S. 165 ff.

Barkin, Solomon: Sicherung des sozialen Besitzstandes bei technischem Fortschritt in den USA, in: "Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA", Ausgewählte Beiträge zu einer internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1963

Batty, R.: Vertrauen zur Refa-Arbeit, in: "Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis", 6. Jg., München 1952, S. 33 ff.

Baum, Peter: Mangelnde Bildungsbereitschaft der Arbeiter, Ergebnisse einer soziologischen Untersuchung, in: "Der Arbeitgeber", Zeitschrift der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 18. Jg., Düsseldorf, 20. Dezember 1966, S. 729 ff.

Berghaus, Fritz: Berufsausbildung heute und morgen, in: "Werk und Wir", Hoesch Aktiengesellschaft Westfalenhütte, Nr. 6, Dortmund 1966, S. 154 ff.

Berufsausbildung für morgen, Überlegungen zur Gestaltung der künftigen Berufsausbildung, in: "Sozialer Fortschritt", Unabhängige Zeitschrift für Sozialpolitik, 15. Jg., Heft 3, Berlin und München 1966, S. 69 ff.

Beschäftigungsgarantie auf Lebenszeit für entbehrliche Heizer in den USA, in: "Mensch und Arbeit", Zeitschrift für schöpferische Betriebsführung, 16. Jg., München, 1. Juni 1964, S. 126

Blum, Albert A.: Wie wird Amerika mit dem technischen Fortschritt fertig? Eine vergleichende Betrachtung, in: "Konjunkturpolitik", Zeitschrift für angewandte Konjunkturforschung, 10. Jg., Berlin 1964, S. 191 ff.

Bolinder, Erik: Technischer Fortschritt und Gesundheitspolitik, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. I, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965

Brandi, H.: Die Auswirkungen der Mechanisierung und Automatisierung in der Stahlindustrie auf die Ausbildung der Arbeitskräfte, in: "Automatisierung und Berufsausbildung", hrsg. von der Zentralstelle zur Erforschung und Förderung der Berufserziehung, Bielefeld 1961

Brandt, Dietrich P.: Die Auswirkungen der Automation auf die Unternehmungsleitung, in: "Mensch und Arbeit", Zeitschrift für schöpferische Betriebsführung, 19. Jg., München, 15. Jan. 1967, S. 19 ff.

Bräutigam, G.: Die innerbetriebliche Information, in: "Handbuch der Psychologie", Bd. 9, Göttingen 1961, S. 531 ff.

Brenner, Otto: Automation und technischer Fortschritt in der Bundesrepublik, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. I, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965

Breustedt, Karl Otto: Der Krupp-Rahmenplan zur Stufenausbildung, Verlagerung auf eine industrielle Berufsvorbereitung, in: "Der Arbeitgeber", Zeitschrift der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 17. Jg., Nr. 21/22, Düsseldorf, 20. Nov. 1965, S. 628 ff.

Derselbe: Neue Tendenzen in der innerbetrieblichen Aus- und Fortbildung, Vortrag, gehalten am 19. Mai 1965 im Industrie-Club, Düsseldorf, anläßlich der Mitgliederversammlung des Studienkreises für betriebliche Personal- und Sozialpolitik e.V., "Der neue Betrieb", Düsseldorf (Manuskript)

Briefs, Goetz: Art. Betriebssoziologie, in: "Handwörterbuch der Soziologie", Stuttgart 1931, S. 31 ff.

Bright, James R.: Does Automation Raise Skill Requirements? In: "Harvard Business Review", 36(4), Boston, Juli-August 1958, S. 85 ff. Übersetzung: Erhöht die Automatisierung die Anforderungen an das Können? In: "Fortschrittliche Betriebsführung", Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst, Heft 8, Darmstadt 1959, S. 13 ff.

Derselbe: Lohnfindung an modernen Arbeitsplätzen in den USA, in: "Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA", Ausgewählte Beiträge zu einer internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1963

Buckingham, Walter: The great employment controversy, in: "The Annals of the American Academy of Political and Social Sience", Automation, Volume 340, Philadelphia, März 1962, S. 46 ff.

Buckup, Heinrich: Technische Entwicklung und Gesundheit, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. I, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965

Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung: Ergebnisse der Feststellungen über den Stand der Automatisierung in den einzelnen Wirtschaftszweigen, Nürnberg 1965 (Internes Manuskript)

Dieselbe: Auswirkungen der technischen Entwicklung auf den Arbeitsmarkt; hier: Feststellungen über den Stand der Automatisierung, Nürnberg, 26. Juli 1965 (Internes Manuskript)

Bundesarbeitsgericht: Entscheidung zu § 1 KSchG, in: "Arbeitsrechtliche Praxis", Nachschlagewerk des Bundesarbeitsgerichts, Nr. 1 und Nr. 25, hrsg. v. Hueck - Nipperdey - Dietz, München und Berlin o.J.

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: Soziale Auswirkungen des technischen Fortschritts, in: "Der Arbeitgeber", Zeitschrift der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 15. Jg., Düsseldorf, 20. 1. 1963, S. 14 f.

Dieselbe: Automation kein Schreckgespenst, in: "Der Arbeitgeber", Zeitschrift der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 16. Jg., Düsseldorf, 5. 9. 1964, S. 436

Dieselbe: Grundsätze und Grundlagen für die Gestaltung und Entlohnung der Mehrstellenarbeit, in: "Leistung und Lohn", Nr. 11/12, Bergisch-Gladbach (Oktober 1964)

Bundeszentrale für politische Bildung: Automation, Ihr Wesen und ihre Probleme, in: "Informationen zur politischen Bildung", Folge 116, Bonn, Jan./Febr. 1966

Casserini, Karl: Education and Training Policies in the Context of Recent Technological Changes, The Trade Unions' Viewpoint, European Conference on Manpower Aspects of Automation and Technical Change, Part V: Newer Technical Changes, Particularly Automation, and Advanced Management Policies for Education, Zürich, 1. - 4. Februar 1966 O.E.C.D. Social Affairs Division, Paris o.J.

Chamberlain, Neil W.: Gewerkschaften und Unternehmensführung, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. II, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965

Christmann, Alfred: Soziale Auswirkungen des technischen Fortschritts auf die Angestellten, in: "Mitteilungen des Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften", XVIII. Jg., Nr. 2, Köln 1965, S. 26 ff.

Clague, Ewan: Effects of Technological Change on Occupational Employment Patterns in the United States, in: "Manpower Implications of Automation", Papers Presented by the U.S. Department of Labor at the O.E.C.D. North American Regional Conference, Washington, September 1965

Claussen, Wilhelm: Die sozialen Auswirkungen des technischen Fortschritts in der Bundesrepublik, in: "Bundesarbeitsblatt", Nr. 6, Stuttgart und Köln 1965, S. 217 ff. Vortrag, gehalten auf der 2. Internationalen Arbeitstagung der IG Metall über Automation vom 16. - 19. März 1965 in Oberhausen, Vorabdruck aus den Tagungsprotokollen

Cole, David: The Kaiser-Steel Workers Long Range Sharing Plan: Has it General Application? In: "Jobs, Men and Machines", Conference on solutions to problems of automation and employment, hrsg. v. Ch. Markham, New York 1963

DAG (Deutsche Angestellten-Gewerkschaft): Maiaufruf der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft, in: "DAG-Pressedienst", Nachrichten über alle Fragen der gewerkschaftlichen Angestelltenbewegung, Hamburg, 23. 4. 1965

Dieselbe: Zehn Punkte-Programm der DAG zur Automation, Hamburg o.J.

Dieselbe: Angestellte und Automation, Bericht über die erste Untersuchung der DAG-Forschungsstelle, in: "DAG-Hefte für Wirtschafts-, Sozial- und Kulturpolitik", 6. Jg., Hamburg, Januar 1967

Dalla Volta, Amadeo und Zucchi, Mario: Alcuni aspetti della motivazione nel lavoro industriale in rapporto al progresso tecnico, in: "Congresso internazionale di studio sul progresso tecnologico e la società italiana", Att. v. 7., Milan 1960, S. 33 ff. Auszugsweise ins Englische übersetzt vom International Labour Office, in: "Abstracts of Articles on the Social Aspects of Automation", A collection based on selected literature published in leading industrialised countries, Geneva 1964, S. 44

Deckers, Hans: Aufgaben für die Berufsausbildung in der Bundesrepublik, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. II, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965

Deus, Franz: Lohnpolitik in einer automatisierten Wirtschaft, in: "Lohnpolitik und Lohntechnik heute", hrsg. v. H. Bayer, Berlin 1962

Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft: Zur Automation auf Abwegen, in: "Betriebswirtschaftliche Umschau", Die aktive betriebswirtschaftliche Zeitschrift, 36. Jg., Nr. 1, Berlin 1966, S. 18 ff.

Deutsches Industrieinstitut: Automation und Beschäftigung in den Vereinigten Staaten, in: "Beiträge des Deutschen Industrieinstituts", Nr. 9, Köln 1954

Dasselbe: Die Automationsdiskussion in der Bundesrepublik, in: "Beiträge des Deutschen Industrieinstituts", Nr. 11/12, Köln 1964

Dasselbe: Gewerkschaftliche "Automationsarithmetik" - mangelhaft, in: "Schnelldienst des Deutschen Industrieinstituts", 15. Jg., Nr. 10, Köln, 5. 2. 1965

DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund): „Arbeitswissenschaft" und Tarifpolitik aus der Sicht der Arbeitgeber, in: "Afa-Informationen", Arbeitskreis für Arbeitsstudien des DGB, Nr. 2, Köln 1961, S. 17 ff.

Derselbe: Stufenausbildung in der Diskussion, in: "Berufspädagogische Zeitschrift", Nr. 6, Düsseldorf, Juni 1965

Derselbe: Aktionsprogramm des Deutschen Gewerkschaftsbundes 1965, in: "Gewerkschaftliche Monatshefte", 16. Jahr, Mai 1965, S. 257 ff.

Derselbe: Entschließung des DGB-Bundeskongresses vom 9. - 14. Mai 1966

Die Anpassungsbeihilfen der Montanunion und der Bundesrepublik Deutschland sowie des Landes Nordrhein-Westfalen, Erläuternde Darstellung der Anspruchsgrundlagen und der einzelnen Leistungen, in: "Gewerkschaftliche Rundschau", für die Bergbau- und Energiewirtschaft, Heft 1, Bochum, Januar 1967, S. 2 ff.

Die Automation unter soziologischen Aspekten, Gemeinsame Veranstaltung der Gesellschaft für Sozialen Fortschritt und der Sozialwissenschaftlichen Abteilung der Ruhr-Universität, in: "Sozialer Fortschritt", Unabhängige Zeitschrift für Sozialpolitik, 15. Jg., Heft 5/6, Bonn 1965, S. 121 ff.

Die Berufsausbildung als Mittel des sozialen Fortschritts (Ausschußbericht), in: "Sozialer Fortschritt", Unabhängige Zeitschrift für Sozialpolitik, 13. Jg., Heft 4, Berlin und München 1964, S. 90 ff.

Dörschel, A.: Betriebspädagogische Bemerkungen zur Arbeitsgruppe, in: "Arbeit und Leistung", Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 18. Jg., Köln, Mai 1964, S. 77 ff.

Drucker, Peter F.: Integration of People and Planning, in: "Harvard Business Review", Vol. 33, Nr. 6, Boston, Nov.-Dez. 1955, S. 35 ff.

Eckstein, Otto: Perspectives on Employment under Technical Change, in: "Employment Problems of Automation and Advanced Technology", An International Perspective, Proceedings of a Conference held at Geneva by the International Institute for Labour Studies, 19 - 24 July 1964, hrsg. v. J. Stieber, London - Melbourne - Toronto - New York 1966

Erdmann, Werner: Krupp revolutioniert Ausbildungswesen, in: "Die Welt", v. 3. April 1965

Euler, Hans: Elf Methoden der Einstufung des Grundlohnes, ihre Vorteile und Nachteile, in: "Zentralblatt für Arbeitswissenschaft", Fachberichte aus der sozialen Betriebspraxis, 15. Jg., Frechen bei Köln 1961, S. 154 ff.

Fischer, Robert: Theorie und Praxis der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, in: "Mensch und Arbeit", Zeitschrift für schöpferische Betriebsführung, 16. Jg., München, 15. Juli 1964, S. 151 ff.

Francis, Jack P.: Technischer Fortschritt und die Tätigkeit der Regierung von Kanada, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. I, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965

Fredebeul, Franzheinz: Gemeinsame Politik der Berufsausbildung in der EWG, Grundsätze - Programme - Aktionen, in: "Bundesarbeitsblatt", Nr. 5, Stuttgart und Köln 1965, S. 192 ff.

Derselbe: Berufsausbildung in Großbritannien - Industrial Training Act 1964, in: "Bundesarbeitsblatt", Nr. 1, Stuttgart und Köln 1966, S. 29 ff.

„Freisetzung" von Arbeitskräften durch Automation, Stellungnahme des „Arbeitskreises für Fragen der Automation" im Bundesministerium für Wirtschaft, in: "Recht der Arbeit", Zeitschrift für die Wissenschaft und Praxis des gesamten Arbeitsrechts, 18. Jg., München und Berlin 1965, S. 386 ff.

Friedmann, Georges: Quelques Aspects et Effects Psychologiques et Sociaux de l'Automation, in: "Aspekte der Automation", Die Frankfurter Tagung der List Gesellschaft, Gutachten und Protokolle, hrsg. v. H.W. Zimmermann, Basel und Tübingen 1960

Friedrichs, Günter: Neue Aufgaben des Betriebsrates bei technischen Umstellungen der Produktion, Sonderdruck aus: "Der Gewerkschafter", Monatsschrift für die Funktionäre der IG Metall, Heft 8 und 9, 9. Jg., Frankfurt 1961

Derselbe: Technischer Fortschritt und Beschäftigung, in: "Gewerkschaftliche Monatshefte", 13. Jahr, Köln, August 1962, S. 472 ff.

Derselbe: Technischer Fortschritt und Beschäftigung in Deutschland, in: "Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA", Ausgewählte Beiträge zu einer internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1963

Derselbe: Sozialökonomische Wirkungen von Automation und technischem Fortschritt, Sonderdruck aus: "Automatisierung", Europäische Industrie-Zeitschrift, 8. Jg., Heft 4, Heidelberg 1963, S. 15 ff.

Derselbe: Automatisierung: Ist Amerika beispielhaft? In: "Der Volkswirt", Wirtschafts- und Finanz-Zeitung, v. 17. 4. 1964

Derselbe: Betriebliche Sozialplanung bei technischem Fortschritt, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. II, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965

Derselbe: Automation in Wirtschaft und Gesellschaft, Vortrag vor dem 7. Ordentlichen Gewerkschaftstag der Industriegewerkschaft Druck und Papier, 26. 9. bis 2. 10. 1965 in Berlin, Heft 16, Schriftenreihe der Industriegewerkschaft Druck und Papier in der Bundesrepublik Deutschland einschließlich Berlin, Heilbronn o.J.

Derselbe: Planning social adjustment to technological change at the level of the undertaking, in: "International Labour Review", 92. Jg., Nr. 2, Genf 1965, S. 91 ff.

Friedrichs, Günter und Räuber, Albert: Automatisierung und Rationalisierung, in: "Der Gewerkschafter", Monatsschrift für die Funktionäre der IG Metall, 13. Jg., Nr. 3, Frankfurt 1965, S. 85 ff.

Fürstenberg, Friedrich: Die betriebliche Sozialstruktur, in: "Handbuch der Psychologie", Bd. 9, Göttingen 1961, S. 433 ff.

Gedanken zur 5. Refa-Bundestagung, in: "Der Arbeitgeber", Zeitschrift der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 9. Jg., Nr. 5, Düsseldorf 1959, S. 648

Gitter, Wolfgang: Automation und Mitbestimmung, in: "Sozialer Fortschritt", Unabhängige Zeitschrift für Sozialpolitik, 13. Jg., Berlin und München 1964, S. 181 ff.

Grisez, Jean: La situation professionnelle des anciens stagiaires F.P.A., in: "Revue Française du Travail", Paris, Januar-März 1960

Grochla, Erwin: Der Einfluß der Automatisierung auf die Unternehmensorganisation, in: "Zeitschrift für Betriebswirtschaft", 36. Jg., Nr. 5, Wiesbaden 1966, S. 271 ff.

Gross, Herbert: Die Automation als Problem der Tarifpolitik, Aus der Sicht des Betriebes in USA und Großbritannien, in: "Betriebswirtschaftliche Umschau", Die aktive betriebswirtschaftliche Zeitschrift, 35. Jg., Nr. 9, Berlin 1965, S. 269 ff.

Guizzetti, Piero: L'influenza dell'automazione sul quadro sociale dell'impresa, in: "Automazione e Automatismi", Nr. 4, Milano, Juli-August 1959, S. 28 ff.

Haase, Peter E.: Technological change and manpower forecasts, in: "Industrial Relations", 5. Jg., Nr. 3, Institute of Industrial Relations, University of California, Berkeley 1966, S. 59 ff.

Hagner, G.W.: Die technische Automatisierung - ihre Wirkungen auf den arbeitenden Menschen, in: "Gewerkschaftliche Beiträge zur Automatisierung", Köln-Deutz 1956

Halbe, Reinhold: Traditionelle Methoden der Lohntechnik und technischer Fortschritt, in: "Lohnpolitik und Lohntechnik heute", hrsg. v. H. Bayer, Berlin 1962

Hammerman, H.: Five Case Studies of Displaced Workers, in: "Monthly Labor Review", Vol. 87, Nr. 6, Washington 1964

Derselbe: Auswirkungen technologischer Betriebsumstellungen auf die Arbeitnehmerschaft, in: "Arbeit und Leistung", Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 19. Jg., Heft 5, Frechen bei Köln 1965, S. 77 ff.

Harris, Seymour E.: From the IRRA Annual Meeting, in: "Monthly Labor Review", Februar 1955, S. 159 ff.

Häusler, Joachim: Die menschliche Arbeit als wertsteigender Faktor - Das betriebliche Leistungsgefüge in organisatorischer und personalpolitischer Sicht, in: "Mitteilungsblatt", Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin, März 1966, S. 17 ff.

Hax, Karl: Die betrieblichen Sozialleistungen, Vortrag auf der Jahresversammlung der Gesellschaft für Sozialen Fortschritt e.V., Stuttgart-Bad Cannstatt 1955, in: "Schriften der Gesellschaft für Sozialen Fortschritt e.V.", Bd. 3, Berlin 1955

Heitbaum, Heinrich: Lohnermittlung bei fortschreitender Rationalisierung und Automation, in: "Gewerkschaftliche Beiträge zur Automatisierung", Köln-Deutz 1956

Henze, Heinz: Europäische Wanderungsbewegungen, Schnelle Strukturwandlungen ergeben Anpassungsprobleme, in: "Der Arbeitgeber", Zeitschrift der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 18. Jg., Düsseldorf, 20. Juli 1966, S. 395 ff.

Hermann, I.: Berufsschulung in Frankreich auf modernen Wegen, in: "Sozialer Fortschritt", Unabhängige Zeitschrift für Sozialpolitik, 12. Jg., Berlin und München 1963, S. 279 ff.

Derselbe: Der Nationale Arbeitsplatzfonds in Frankreich für Rationalisierungsgeschädigte, in: "Mensch und Arbeit", Zeitschrift für schöpferische Betriebsführung, 17. Jg., München, 15. Jan. 1965, S. 22 ff.

Heyde, Ludwig: Die soziale Verantwortung des Unternehmers, in: "Die Aussprache", Bonn 1961, S. 158 ff.

Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung: Technischer Fortschritt - Segen oder Gefahr? In: "Ifo-Schnelldienst", Wochenberichte des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung München, 18. Jg., Nr. 19, München, 7. Mai 1965, S. 2 ff.

Dasselbe: Ergebnisse und Methoden der Ifo-Untersuchungen über den technischen Fortschritt, in: "Ifo-Schnelldienst", Wochenberichte des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung München, 18. Jg., Nr. 19, München, 7. Mai 1965, S. 5 ff.

Dasselbe: Der Freisetzungseffekt und seine Problematik, in: "Ifo-Schnelldienst", Wochenberichte des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung München, 18. Jg., Nr. 19, München, 7. Mai 1965, S. 9 ff.

IG Nahrung-Genuß-Gaststätten: Technischer Fortschritt und unsere Tarifpolitik, Hamburg, 20. Juli 1966 (Internes Manuskript)

Jung, Karl: Das Individuelle Förderungsprogramm, zwei Jahre Beihilfen zur beruflichen Fortbildung, in: "Bundesarbeitsblatt", Nr. 4, Stuttgart und Köln 1965, S. 161 ff.

Jüres, Ernst August: Will der Arbeiter gefragt werden? Zur Meinungsbildung im Vorfeld der Mitbestimmung, in: "Das Mitbestimmungsgespräch", Nr. 4, Düsseldorf 1960, S. 5 ff.

Jüres, Ernst August und Kesting, Hanno: Die Reaktion von Hüttenarbeitern auf technische Neuerungen, Dortmund 1957 (Manuskript der Sozialforschungsstelle Dortmund)

Kassalow, Everett M.: Technischer Fortschritt und Angestellte in den USA, in: "Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA", Ausgewählte Beiträge zu einer internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1963

Katholische Arbeiterbewegung zur Betriebsverfassung und Mitbestimmung, in: "Das Mitbestimmungsgespräch", 12. Jg., Heft 4/5, Düsseldorf 1966, S. 65 ff.

Katzer, Hans: Dem Bergbau bei der Anpassung helfen! In: "Sozialer Fortschritt", Unabhängige Zeitschrift für Sozialpolitik, 15. Jg., Heft 5/6, Bonn 1966, S. 101 ff.

Kluth, Heinz: Automation als Form und Stufe der Rationalisierung, in: "Aspekte der Automation", Die Frankfurter Tagung der List Gesellschaft, Gutachten und Protokolle, hrsg. v. H.W. Zimmermann, Basel und Tübingen 1960

Kruse, J. und Kuhlo, K.Ch.: Freisetzung - Gefahr oder Chance? Ergebnisse einer Untersuchung des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, in: "Junge Wirtschaft", Zeitschrift für fortschrittliches Unternehmertum, 12. Jg., Nr. 3, Frankfurt 1964, S. 62 ff.

Kucklick, G.: Geistige Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft in höherem Alter, in: "Arbeit und Leistung", Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, XVII. Jg., Frechen 1963, S. 181 ff.

Leminsky, Gerhard: Beziehungen zwischen Gewerkschaften und qualifizierter Mitbestimmung, in: "Das Mitbestimmungsgespräch", 12. Jg., Heft 4/5, Düsseldorf 1966, S. 73 ff.

Lepsius, M. Rainer: Elektrotechnische Industrie, in: "Aspekte der Automation", Die Frankfurter Tagung der List Gesellschaft, Gutachten und Protokolle, hrsg. v. H.W. Zimmermann, Basel und Tübingen 1960

Levine, Louis: Effects of Technological Change on the Nature of Jobs, in: "Manpower Implications of Automation", Papers Presented by the U.S. Department of Labor at the O.E.C.D. North American Regional Conference, Washington, September 1965

Limon, Didier Léon: Veränderung der beruflichen Anforderungen der Automobilarbeiter, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. II, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965

Lohmann, Martin: Die wirtschaftlichen und sozialen Wirkungen der Automatisierung, in: "Weltwirtschaftliches Archiv", Zeitschrift des Instituts für Weltwirtschaft, Bd. 82, Heft 1, Hamburg 1959, S. 1 ff.

Lücking, Karl: Probleme des technischen Fortschritts und der Automation auf dem Arbeitsmarkt, in: "Soziale Sicherheit", Zeitschrift für Sozialpolitik, 14. Jg., Heft 4, Köln 1965, S. 100 ff.

Lutz, Burkart: Aufgaben und Bedingungen der Personalpolitik in der Periode beginnender Automatisierung, in: "Rationalisierung", 12. Jg., München 1961, S. 25 ff.

Derselbe: Die technischen und sozialen Grenzen der Leistungsentlohnung, in: "Lohnpolitik und Lohntechnik heute", hrsg. v. H. Bayer, Berlin 1962

Derselbe: Entwicklungstendenzen ausgewählter Ausbildungsberufe, in: "Berufsaussichten und Berufsausbildung in der Bundesrepublik", hrsg. v. der Redaktion des Stern, Hamburg 1964

Markmann, Heinz: Sozialplanung bei Rationalisierung eines westdeutschen Hüttenwerks, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. II, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965

Maul, H.: Methodische Arbeitsstudien als Grundlage für die Wahl geeigneter Entlohnungsverfahren in der hochmechanisierten und automatisierten Fertigung, in: "Leistungslohn heute und morgen", Sonderheft der Fortschrittlichen Betriebsführung 1965, hrsg. vom Verband für Arbeitsstudien - Refa e.V., Berlin, Köln, Frankfurt o.J.

Moll, Hans H.: Die Entwicklungstendenzen der Automatisierung und Schlußfolgerungen für die Ausbildung in der Automobilindustrie, in: "Automatisierung und Berufsausbildung", hrsg. v. der Zentralstelle zur Erforschung und Förderung der Berufserziehung, Bielefeld 1961

Derselbe: Ausbildung für morgen, in: "Krupp-Mitteilungen", Essen, Dezember 1963

Muhr, Gerd: Sozialpolitische Perspektiven der Automation, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. I, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965

Neumayer, E.: Das Problem der Umstellbarkeit im Arbeitsprozeß bei Personen höheren Lebensalters, in: "Wiener Medizinische Wochenschrift", 114. Jg., Nr. 48, Wien, 28. November 1964, S. 864 ff.

Nicklisch, Heinrich: Art. Ertrag, in: "Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre", Bd. 1, 2. Auflage, Stuttgart 1938, S. 1605 ff.

Ott, Alfred E.: Art. Technischer Fortschritt, in: "Handwörterbuch der Sozialwissenschaften", Bd. 10, Stuttgart - Tübingen - Göttingen 1959, S. 302 ff.

Ottel, Fritz: Die Idee des gerechten Lohnes in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: "Zeitschrift für Betriebswirtschaft", 31. Jg., Wiesbaden 1961, S. 705 ff.

Papalekas, Johannes Chr.: Veränderungen der industriellen Arbeit, in: "Das Parlament", Die Woche im Bundeshaus, 15. Jg., Nr. 39, Bonn, 29. September 1965, S. 7

Pornschlegel, Hans: Betriebliche Lohndifferenzierung, in: "Lohnpolitik und Lohntechnik heute", hrsg. v. H. Bayer, Berlin 1962

Reh, Willi: Der Wandlungseffekt des technischen Fortschritts im der Sozial- und Bildungsstruktur, in: "Arbeit und Leistung", Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 19. Jg., Heft 1, Frechen bei Köln 1965, S. 18 ff.

Reuther, Fritz L.: Die Automation als Aufgabe unserer Zeit, Marktmäßige, betriebs- und volkswirtschaftliche Bedingungen - Folgerungen für Ausbildung und Sozialpolitik, in: "Handelsblatt", Deutsche Wirtschaftszeitung, 20. Jg., 19./20. Nov. 1965, S. 21

Richter, L.: Bericht über eine Untersuchung des internationalen Arbeitsamtes zur Situation älterer Arbeitnehmer, in: "Die Altersfrage, Soziale Aufgabe der Gegenwart", hrsg. v. K.M. Bolte und R. Tartler, Bad Homburg, Berlin, Bonn, Zürich 1958

Rüdig, Walter: Die Auswirkungen des technischen Fortschritts auf den Arbeitsmarkt, in: "Bundesarbeitsblatt", Nr. 15, Stuttgart und Köln 1964, S. 497 ff.

Sachteleben, Friedrich: Stufenausbildung im metallgewerblichen Bereich, Möglichkeiten und Problematik der Stufenausbildung unter besonderer Berücksichtigung des „Krupp-Rahmenplanes zur Stufenausbildung", Sonderdruck aus: "Der Betriebswirt", VDB-Nachrichten, Heft II/4, Bad Homburg, Oktober 1965

Salin, Edgar: Vor einer neuen Etappe der industriellen Revolution, in: "Kyklos", Internationale Zeitschrift für Sozialwissenschaften, Bd. VIII, Basel 1955, S. 1 ff.

Derselbe: Industrielle Revolution, in: "Kyklos", Internationale Zeitschrift für Sozialwissenschaften, Bd. IX, Basel 1956, S. 299 ff.

Derselbe: Die neue Etappe der industriellen Revolution, in: "Zur Ökonomik und Technik der Atomzeit", Veröffentlichungen der List Gesellschaft e.V., Bd. 3, hrsg. v. H.W. Zimmermann, Tübingen 1957, S. 97 ff.

Salm, Fritz: Betriebsnahe Tarifverträge, in: "Der Gewerkschafter", Monatsschrift für die Funktionäre der IG Metall, 9. Jg., Nr. 8, Frankfurt 1961, S. 1 ff.

Derselbe: Betriebsnahe Tarifverträge (II. Teil), in: "Der Gewerkschafter", Monatsschrift für die Funktionäre der IG Metall, 9. Jg., Nr. 9, Frankfurt 1961, S. 10 ff.

Derselbe: Betriebsnahe Tarifverträge (III. Teil), in: "Der Gewerkschafter", Monatsschrift für die Funktionäre der IG Metall, 9. Jg., Nr. 10, Frankfurt 1961, S. 3 ff.

Derselbe: Betriebsnahe Tarifverträge (Schluß), in: "Der Gewerkschafter ", Monatsschrift für die Funktionäre der IG Metall, 9. Jg., Nr. 11, Frankfurt 1961, S. 9 ff.

Scharf, Christian: Rationalisierungsschutz - ein tarifpolitischer Irrweg, in: "Industriekurier", Nr. 84, v. 30. Mai 1964, S. 16

Schelsky, Helmut: Industrie- und Betriebssoziologie, in: "Soziologie", Ein Lehr- und Handbuch zur modernen Gesellschaftskunde, hrsg. v. Gehlen - Schelsky, Düsseldorf - Köln 1955

Schließmann, Karl: Arbeitsrechtliche Überlegungen zur Automation, in: "Mensch und Arbeit", Zeitschrift für schöpferische Betriebsführung 8. Jg., München 1956, S. 205 ff.

Schmidtke, Heinz: Das Problem der Wachsamkeit bei Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten, in: "50 Jahre Max-Planck-Institut für Arbeitsphysiologie", hrsg. v. der Max-Planck-Gesellschaft, Dokumentationsstelle, Dortmund 1964

Scholz, Herbert: Wechselbeziehungen zwischen Alter und Leistung, in: "Alter und Leistung", Arbeits- und betriebskundliche Reihe, Heft 1, Köln 1964

Schweisheimer, W.: Die "Foundation on Automation and Equipment" in den USA, Die Verdrängung des Menschen von seinem Arbeitsplatz, in: "Automatisierung", Heidelberg, September 1964

Derselbe: Unternehmer und Gewerkschaften bekämpfen Automations-Arbeitslosigkeit in den USA, in: "Mensch und Arbeit", Zeitschrift für schöpferische Betriebsführung, 17. Jg., München, 15. Jan. 1965, S. 23 ff.

Seymour, W. Douglas: Work Training and Retraining, Retraining: Problems in Overcoming Reluctance to Accept Training, European Conference on Manpower Aspects of Automation and Technical Change, Part V: New Technical Changes Particularly Automation and Advanced Management Policies for Education, Zürich, 1. - 4. Februar 1966, O.E.C.D. Social Affairs Division, Paris o.J.

Shultz, George P. und Weber, Arnold R.: Technological Change and Industrial Relations, in: "Herbert G. Hehemann jr. et al.", New York 1960

Siebel, Wiegand: Berufsqualifikationen im automatisierten Industriebetrieb, in: "Soziale Welt", 15. Jg., Nr. 4, Göttingen 1964, S. 300 ff.

Derselbe: Die Umschichtung der Arbeits- und Verwaltungsleistungen unter den Bedingungen der Automation, in: "Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft", 85. Jg., Nr. 3, Berlin 1965, S. 287 ff.

Siebert, Wolfgang: Grundgedanken der Betriebsverfassung, in: "Recht der Arbeit", Zeitschrift für die Wissenschaft und Praxis des gesamten Arbeitsrechts, 11. Jg., München und Berlin 1958, S. 161 ff.

Siebert, Wolfgang und Hilger, Marie Luise: Zum Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Schätzung von Akkordzeiten, in: "Arbeit und Recht", Zeitschrift für Arbeitsrechtspraxis, 6. Jg., Köln-Deutz 1958, S. 170 ff.

Silverman, William: The economic and social effects of automation in an organization, in: "The American Behavioral Scientist", 9. Jg., Nr. 10, New York 1966, S. 3 ff.

Smith, J.H.: Labour Mobility in Advanced Technological Societies, in: "Employment Problems of Automation and Advanced Technology", An International Perspective, Proceedings of a Conference held at Geneva by the International Institute for Labour Studies, 19 - 24 July 1964, hrsg. v. J. Stieber, London - Melbourne - Toronto - New York 1966

Statistisches Bundesamt: Ergebnisse der Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 1962, in: "Wirtschaft und Statistik", Heft 2, Wiesbaden, Februar 1965

Dasselbe: Bruttostundenverdienste der Arbeiter nach Leistungsgruppen, Lohnformen und Betriebsgrößenklassen, Weitere Ergebnisse der Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 1962, in: "Wirtschaft und Statistik", Heft 5, Wiesbaden, Mai 1965

Stettner, Leonora: Survey of Literature on Social and Economic Effects of Technological Change, in: "Employment Problems of Automation and Advanced Technology", An International Perspective, Proceedings of a Conference held at Geneva by the International Institute for Labour Studies, 19 - 24 July 1964, hrsg. v. J. Stieber, London - Melbourne - Toronto - New York 1966

Studienkreis für betriebliche Personal- und Sozialpolitik e.V.: Ausgleichszulage für ältere Mitarbeiter, in: "DNB-Mitteilungen", XIII. Jg., Düsseldorf, 1. 1. 1964, S. 28 ff.

Sturmthal, Adolf: Arbeitslosigkeit durch technischen Fortschritt? In: "Der Gewerkschafter", Monatsschrift für die Funktionäre der IG Metall, 10. Jg., Nr. 5, Frankfurt 1962, S. 18 ff.

Technik und Sozialer Status, in: "Arbeit und Sozialpolitik", 18. Jg., Baden-Baden, Juni 1964, S. 196

Tippelmann, Rudolf: Die Angestellten, in: "Bundesarbeitsblatt", Nr. 4, Stuttgart und Köln 1965, S. 167 ff.

Touraine, Alain: Chancen des technischen Fortschritts, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. II, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965

Trabalski, Karl: Auswirkungen der Technisierung, Rationalisierung und Automatisierung auf die Arbeitnehmer der Zellstoff, Papier und Pappe erzeugenden Industrien, Vortrag, gehalten am 5. Juni 1964 auf der 5. Bundes-Branchenkonferenz "Papier" der IG Chemie, Papier, Keramik in Koblenz, o.O. und o.J. (Manuskript des Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften)

Derselbe: Die Rationalisierung und ihre Konsequenzen, Vortrag und Schlußwort zur Diskussion, gehalten am 25. Sept. 1964 in Bochum vor der Bezirksverwaltung Nordrhein-Westfalen II der Gewerkschaft öffentliche Dienste, Transport und Verkehr, o.O. und o.J. (Manuskript des Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften)

Tufarelli, Nicola: Work Training and Retraining, The Implications of Automation and Technical Advances for Vocational Training, European Conference on Manpower Aspects of Automation and Technical Change, Part V: Newer Technical Changes Particularly Automation, and Advanced Management Policies for Education, Zürich 1. - 4. Februar 1966, O.E.C.D. Social Affairs Division, Paris o.J.

Übersicht über gemeinsame Einrichtungen von Tarifvertragsparteien, in: "Bundesarbeitsblatt", Nr. 23, Stuttgart und Köln 1964, S. 781

US Department of Labor: Mobility and Worker Adaptation to Economic Change in the United States, in: "Manpower Research", Bulletin Nr. 1, Washington, Juli 1963

Dasselbe: Occupational Mobility through MDTA Training, in: "Manpower Evaluation Report", Nr. 2, Washington, März 1964

Dasselbe: Manpower Policy and Programs in Five Western European Countries: France, Great Britain, the Netherlands, Sweden, and West Germany, in: "Manpower Research", Bulletin Nr. 1, Washington, Juli 1966

Vaughn, Ralph L. und Miller, Marvin: The Long-range sharing plan of Kaiser Steel Corp. and the United Steelworkers of America, Joint Statement before the Subcommittee on Employment and Manpower, in: ;United States Congress", Senate, Committee on Labor and Public Welfare, Nation's manpower revolution, Hearings pt. 5., Washington 1963, S. 1679 ff.

Voigt, Fritz: Die Mitbestimmung - ein sozialer Fortschritt? In: "Sozialer Fortschritt", Unabhängige Zeitschrift für Sozialpolitik, 11. Jg., Berlin und München 1962, S. 194 ff.

Derselbe: Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen, in: "Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung", Schriften des Vereins für Sozialpolitik, N.F., Bd. 24/I, hrsg. v. W. Weddigen, Berlin 1962

Walker, Charles R.: Life in the Automatic Factory, in: "Harvard Business Review", Boston, Januar-Februar 1958

Walmer, C. Richard: Workers' Health in an Era of Automation, in: "Monthly Labor Review", Nr. 7, Washington 1956, S. 819 ff.

Weber, Arnold R.: Betriebliche Anpassungen an technische Änderungen, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. II, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965

Weber, Arnold R. und Taylor, David P.: Procedures for Employee Displacement: Advance Notice of Plant Shutdown, in: "Journal of Business", Chicago, Juli 1963, S. 302 ff.

Weinberg, Nat: Automation und Tarifpolitik in den Vereinigten Staaten, in: "Automation, Risiko und Chance", Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen, Bd. II, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1965

Weiss, Albrecht: Arbeiter oder Angestellter? In: "Betriebsberater", Zehntagedienst für Wirtschafts-, Steuer- und Sozialrecht, 6. Jg., Heidelberg 1951, S. 115 ff.

Welford, Alan T.: Mechanisation and Automation as Means of overcoming limitations in human performance at work, European Conference on Manpower Aspects of Automation and Technical Change, Part III: Impact of Technical Changes, particularly automation, on Job Structures and Profiles, Zürich, 1. - 4. Februar 1966, O.E.C.D. Social Affairs Division, Paris o.J.

Weng, Hans K.: Lohnfindung an modernen Arbeitsplätzen in Deutschland, in: "Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA", Ausgewählte Beiträge zu einer internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, hrsg. v. G. Friedrichs, Frankfurt 1963

Winkler, Otto: Ausbildungsfragen aus dem Bereich der chemischen Industrie in Zusammenhang mit der Automatisierung, in: "Automatisierung und Berufsausbildung", hrsg. v. der Zentralstelle zur Erforschung und Förderung der Berufserziehung, Bielefeld 1961

Wolkersdorf, Lorenz: Wesen und soziale Probleme der Automatisierung, Sonderdruck aus: "Mitteilungen des Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften", Heft 12, Köln 1957; Heft 1, 2, 3, Köln 1958

Woodward, Joan: The Implications for the Management Process, European Conference on Manpower Aspects of Automation and Technical Change, Part II: Automation and Technical Change: its Penetration and Impact on Work Functions, Zürich, 1. - 4. Februar 1966, O.E.C.D. Social Affairs Division, Paris o.J.

L e b e n s l a u f

Geburtsdatum:	5. April 1939
Geburtsort:	Rödinghausen, b. Bünde (Westf)
Staatsangehörigkeit:	deutsch
Besuchte Schulen:	1. Volksschule zu Rödinghausen, Frühjahr 1946 bis Frühjahr 1950 2. Realschule zu Bünde, Frühjahr 1950 bis Frühjahr 1956 mit dem Abschluß der mittleren Reife 3. Höhere Handelsschule zu Herford, Frühjahr 1956 bis Frühjahr 1958 mit dem Abschluß der höheren Fachschulreife 4. Pestalozzi-Oberschule zu Bremerhaven, Frühjahr 1958 bis 3. März 1960 mit dem Abschluß des Abiturs
Studium der Wirtschaftswissenschaften:	Westfälische Wilhelms-Universität zu Münster, Frühjahr 1960 bis 29. April 1964 mit dem Abschluß des Diploms für Kaufleute
Promotion:	24. Juli 1967